

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení úspěšnosti vybraných start-up firem v podnikatelských inkubátorech
Evaluation of the Success Rate of Selected Start-Up Companies in Business Incubators

Student: Lenka Rudolfová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Rudolfová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Zhodnocení úspěšnosti vybraných start-up firem v podnikatelských inkubátorech**
Evaluation of the Success Rate of Selected Start-Up Companies in Business Incubators

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska vymezení start-up firem
 3. Zhodnocení start-up firem v podnikatelských inkubátorech
 4. Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


FRIED, Jason a David IL. HANSSON. *Restart*. Brno: Melvil Publishing, 2010. ISBN 978-80-87270-04-2.
KAWASAKI, Guy. *Umění rozjezdu*. Přel. D. Franc. 1. vyd. Praha: Pragma, 2010. 218 s. ISBN 978-80-7349-244-1.
SENCOR, Dan a Saul SINGER. *Start-Up Nation – Příběh izraelského hospodářského zázraku*. Praha: Algorit, 2011. ISBN 978-80-904895-0-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013


Ing. Josef Rašník, Ph.D.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a č. 4 daně mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

V Ostravě dne 26. 4. 2013


.....
Lenka Rudolfova

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace, poskytnutí informací a za veškeré připomínky a užitečné rady při vypracování diplomové práce.

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoretická východiska vymezení start-up firem	7
2.1 Vymezení start-up firem	7
2.1.1 Jak inovativní start-upy přispívají k zaměstnanosti a ekonomickému růstu.....	9
2.1.2 Start-upy v České republice	10
2.1.3 Úskalí start-up firem	11
2.1.4 Start-up a spin-off firma	12
2.1.5 Způsoby financování start-up firem.....	13
2.1.6 Kroky vzniku start-up firem	18
2.1.7 Čeští start-up podnikatelé ve srovnání s izraelskými podnikateli.....	23
2.2 Podnikatelské inkubátory a start-upy v ČR	26
2.2.1 Typy podnikatelských inkubátorů	28
2.3 Metodologie zhodnocení úspěšnosti start-up firem	28
2.3.1 Dotazníkové šetření	28
2.3.2 Hodnocení úspěšnosti start-up firem pomocí metodiky BLUES.....	30
3 Zhodnocení start-up firem v podnikatelských inkubátorech	34
3.1 Podnikatelské inkubátory v ČR	34
3.2 Zhodnocení start-up firem podnikatelských inkubátorech pomocí dotazníkového šetření	37
3.3 Zhodnocení start-up firem v podnikatelských inkubátorech pomocí metodiky BLUES	48
3.3.1 Využití metodiky BLUES pro hodnocení start-up firem.....	49
3.3.2 Hodnocení start-up firmy 1	49
3.3.3 Hodnocení start-up firmy 2	54
3.3.4 Hodnocení start-up firmy 3	58
4 Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení	63
4.1 Shrnutí výsledků	63
4.2 Návrhy a doporučení.....	66
4.2.1 Evidence podnikatelských inkubátorů a start-up firem	66
4.2.2 Využití investorů start-up firmami	67
4.2.3 Průzkum trhu před rozjezdem podnikání	68
5 Závěr	69

Seznam použité literatury	71
Seznam zkratk	77
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Pojem start-up označuje jakoukoli nově zakládanou firmu nebo začínající nové podnikání. Jedná se o podnikání v jakémkoli oboru, avšak v poslední době je tento pojem spojován spíše s nově založenými internetovými a technologickými firmami.

V oblasti technologií a internetu dochází v současnosti k největším pokrokům. Rozvoj informačních technologií, rozmach internetu, odlišné technologické postupy, to vše je spjato se současnou dobou. Změny, inovace, nové postupy se dotýkají všech podnikových procesů, jak z hlediska organizování a plánování, tak i vedení a řízení podniků až po jednotlivé logistické procesy. Technologie urychlují komunikaci, pomáhají při komunikaci na dálku, umožňují sdílení dat a informací což usnadňuje práci a činnosti v různých procesech. Je tedy zřejmé, že technologie budou zasahovat čím dál tím více do našich životů, zejména pak do životů podnikatelů.

Proto většina start-up firem tíhne směrem vyžadovaným dobou, tedy k vývoji a nabídce převratných technologií a postupů pro podniky, což je všeobecně známo.

S tímto dobovým trendem souvisí i rozvoj sítí pro podporu začínajících podnikatelů a start-up firem. Jedná se o rozvoj vědeckotechnologických parků a podnikatelských inkubátorů, které poskytují začínajícím podnikatelům zázemí pro rozjezd podnikání. Důležitou roli v tomto směru mají i výzkumná střediska a výzkumná centra, výzkumné laboratoře nebo centra transferu technologií apod.

Start-up firmy s sebou neunesou pouze rozvoj technologií. Díky vznikajícím start-up firmám dochází k rozvoji celého regionu a následně i k ekonomickému růstu. Avšak ne všechna nová podnikání a start-up firmy jsou stejně důležité pro ekonomický růst. Existuje předpoklad, že zejména dobře připravené inovativní start-upy stimulují ekonomický vývoj, zatímco efekt neinovativních nových podnikání, která napodobují skutečně existující produkty a procesy je spíše malý nebo negativní. Proto jsou inovativní start-upy velmi důležité pro ekonomický vývoj (Audretsch, 2011).

Jestliže dojde za pomoci rozvoje start-up firem k rozvoji jednotlivých regionů v rámci České republiky, pak takováto situace může mít vliv na celkový ekonomický a současně sociální vývoj země. Proto zde vzniká podpora start-up firem také ze strany univerzit a vysokých škol po celém světě.

Univerzity a vysoké školy vytvářejí zázemí převážně z hlediska výzkumu a vývoje, a to tak, že dávají k dispozici studentům nejen laboratoře a zkušebny, kde mají možnost

vyzkoušet si své nápady, ale i potřebné znalosti z oblasti podnikání nebo oblasti výzkumné a vývojové.

Práce se bude nejprve věnovat teoretickým východiskům pro rozjezd start-up firem, poté zhodnocení start-up firem ve vybraných podnikatelských inkubátorech. Na základě dotazníkového šetření bude zjištěno, v jakých oborech nejčastěji start-up firmy vznikají, jaké jsou zdroje financování jejich podnikání, jaké jsou nejčastější překážky pro podnikání a nejčastější překážky pro udržení se na trhu apod. Další část práce bude zaměřena na hodnocení a monitoring potenciálu start-up firem z vybraných podnikatelských inkubátorů v České republice a sledování jejich rozvoje. Poslední část se bude zabývat shrnutím a zhodnocením získaných výsledků.

Cílem diplomové práce je zhodnocení úspěšnosti vybraných start-up firem v podnikatelských inkubátorech. Jedná se o podnikatelské inkubátory působící zejména v Moravskoslezském kraji. Pro zhodnocení úspěšnosti start-up firem v podnikatelských inkubátorech bude využita metoda dotazování a následně bude využita metodika BLUES. Na základě výsledků budou učiněny závěry, proč začínající firmy pro rozjezd podnikání volí právě podnikatelské inkubátory, v čem jim pomáhají a jak start-up podnikatelé vnímají svá podnikání.

2. Teoretická východiska vymezení start-up firem

V této kapitole budou vymezeny pojmy „start-up“, „spin-off“ a „podnikatelský inkubátor“. Následně budou stanoveny překážky českých start-up podnikatelů, jež musejí začínající podnikatelé překonávat a ujasněny způsoby financování, které mohou start-up podnikatelé pro rozjezd podnikání využít. Dále budou upřesněny jednotlivé kroky, které je třeba řádně promyslet při zakládání start-up firmy a bude provedeno porovnání českého podnikatelského prostředí s podnikatelským prostředím Izraele, kde start-up firmy nemají problém s existencí a vzniká zde jedna start-up firma za druhou.

V závěru této kapitoly bude představena metodologie dotazníkového šetření a metodiky BLUES, které budou využity pro praktickou část práce.

2.1 Vymezení start-up firem

Start-up firmou se má obecně na mysli jakákoli nově vznikající firma. Definovat pojem start-up v oblasti podnikání není nic složitého, jednoduše lze říci, že je to začínající firma.¹ Start-up firmy vznikají na základě nového projektu, nového nápadu či myšlenky. Spojení start-up se využívá převážně pro nově vznikající technologickou společnost.

Podle definice nejčastěji využívané v podnikatelských inkubátorech se start-up firmou má na mysli *„nová začínající firma, pro účely podnikatelského inkubátoru by měla svůj předmět činnosti postavit na inovační myšlenku.“*²

Start-up firmou by tedy měla být nově začínající firma, která přichází s inovativním řešením. Tzn., že start-up firma přináší nový produkt nebo jej vyrábí na základě nových technologických postupů, či poskytuje služby způsobem, jaký nikdo jiný nezná.

Avšak neexistuje žádná společná definice, jaký typ start-up firmy by měl být považován za inovativní. Pro naše účely stačí uvést, že nová start-up firma je novým ekonomickým subjektem, který nabízí nové produkty, používá nové směry produkce nebo zpřístupňuje nové trhy nabízejícím nebo zákazníkům (Audretsch, 2011).

Identifikovat inovativní start-up je nesnadný úkol. Jestliže jsou údaje jednotlivých firem k dispozici, inovativní start-up firmy by mohly být definovány pomocí použití podílu

¹ DUDA, Martin. Akademik, časopis VŠB – TU Ostrava. „STARTAPY“ a „SPINOFY“ – módní záležitost?. 2013, č. 1, p. 21.

² Podnikatelský inkubátor VŠB - TU Ostrava. *Slovníček pojmů* [online].

vstupů nebo přidané hodnoty věnované výzkumu a vývoji. Firmy nebo odvětví jsou klasifikovány jako inovativní, jestliže věnují více než 3,5% jejich vstupů na výzkum a vývoj a jsou považovány za „high – tech“ pokud je tento podíl vyšší než 8,5%. Neboť není zcela jasné, jaké vstupy nebo činnosti by měly být považovány za vstupy a činnosti věnované výzkumu a vývoji, je tato metoda, jak definovat inovativní start-up firmu poněkud nepřesná. (Audretsch, 2011).

Pro start-up firmy je důležité v počátcích svého podnikání se soustředit především na svůj rozvoj, nikoli pouze na výsledek. V tomto směru, mohou být podnikatelské inkubátory začínajícím firmám velmi nápomocny – poskytují kvalitní zázemí, poradenské služby nebo pomáhají ve vzdělávání. Start-up firmy několik prvních měsíců sice generují ztráty, ale soustředí se zejména na to, aby krok po kroku co nejvíce rozvíjeli a budovali svůj byznys. Jedině tak mohou začít dosahovat zisku.

„Start-up feeling“. Tento pojem je velice důležitý a podstatný pro další rozvoj firem, nejen start-up, ale i tzv. zralých firem. Jedná se o jakési původní nadšení, se kterým se podnikatelé vrhají do podnikání. Avšak ve většině případů toto nadšení postupem času vyprchá a z nadějně firmy se stává „šedá myš“ jejíž činnost pomalu zaniká. I výborně fungující a prosperující firmy jako Apple a Google poznaly, že se bez svého „start-up feelingu“ neobejdou.³

Se vznikem prvních start-up firem na světě je spojována americká oblast Silicon Valley. Dalo by se říci, že Silicon Valley je „alma mater“ start-up firem, ačkoli v současné době spíše start-up firem, pohybujících se v oblasti IT.

Silicon Valley je jediným místem na Zemi, které se nesnaží přijít na to, jak se stát součástí Silicon Valley.⁴

Těmito slovy se jednoznačně dá popsat, co vlastně Silicon Valley znamená. Jedná se o oblast, se kterou je spojen vznik světových firem jako Google, Hewlett – Packard, Microsoft, aj.

Oblast Silicon Valley se nachází v Americe poblíž San Franciska s největší koncentrací techniků, IT manažerů, vizionářů, programátorů, právníků, rizikového kapitálu, marketingu, obchodu apod. Začínající podnikatelé zde mají vše po ruce. Proto většina velkých světových technologických start-upů pochází právě odtud. Silicon Valley je na start-upové podnikání zcela připraveno a rozjezd podnikání je zde mnohem jednodušší a efektivnější.

³ FINANČNÍK. *Start-up feeling: co si vzít od nejúspěšnějších firem na zemi* [online].

⁴ NETVALLEY.COM. *Silicon Valley History* [online].

Pojmy jako „start-up“, „venture capitalist“, „angel investor“ teprve hledají cestu do českého jazyka. Stejně tak si i české projekty hledají cestu do Silicon Valley. V současné době se již investoři z této zaslíbené oblasti, kde stačí mít dobrý nápad a peníze přijdou samy, začínají poohlížet po investicích mimo USA a svůj zájem směřují zejména do Evropy.⁵

2.1.1 Jak inovativní start-upy přispívají k zaměstnanosti a ekonomickému růstu

Směr, kterým nové start-up firmy vstupují na trh, udává vývoj regionu. Vstup nových start-up podniků na trh je spojován se zvýšením hospodářské soutěže mezi novými start-up podniky a již zavedenými podniky na trhu. Na regionálním růstu lze rozlišit několik efektů tohoto konkurenceschopného procesu.

1. Vznik nových start-up firem vede k další poptávce po zdrojích, což má pozitivní efekt na zaměstnanost, jelikož k ovládnutí dalších kapacit jsou zapotřebí další pracovní síly.
2. Důsledky hospodářské soutěže mezi novými start-up firmami a již zavedenými podniky na vstupních stejně jako na výstupních trzích podněcují výběr trhu. Pokud výběr trhu probíhá podle scénáře „přežije jen nejlepší“, poslední produktivní firmy musí buď snížit úroveň ekonomické aktivity, nebo zcela opustit trh. Protože tento scénář vede k nárůstu průmyslové aktivity, zaměstnanost by se měla snížit za předpokladu, že výstup zůstane konstantní. Proto, ačkoli s příchodem nových start-up podniků se vytvářejí další a další kapacity, důsledek těchto nových podniků na počtu pracovních míst v ekonomice nemusí být nutně pozitivní, může být negativní.
3. Rostoucí produktivita a jiné důsledky hospodářské soutěže mezi novými a stávajícími podniky může vést ke zlepšení na straně nabídky, která má za následek zvýšení konkurenceschopnosti a ekonomický růst (Audretsch, 2011).

Vývoj nových podnikání, jejich přímý přínos na zaměstnanost a inovativní změny představují jen část celkového efektu vzniku nových start-up firem. K dalším efektům, které start-up firmy s sebou přinášejí na ekonomickém vývoji, dochází spíše nepřímo na nabídkové straně ekonomiky.

Pokud tržní proces funguje podle scénáře „přežije nejlepší“ tzn., že dochází k nárůstu nových podniků a vytlačování zavedených firem, dochází k poklesu zaměstnanosti. Proto za těchto podmínek růst zaměstnanosti z nových podniků může vyvolat pouze zlepšení situace na straně nabídky (Audretsch, 2011).

⁵ TECHNET.CZ. *Česka v Silicon Valley: miliony dolarů investujeme do lidí, ne do nápadů* [online].

2.1.2 Start-upy v České republice

Zatímco Silicon Valley je místem, kde vzniká jedna start-up firma za druhou bez větších problémů, dalo by se říci, že v České republice se setkáváme s odlišnou situací. Čísla týkající se počtů start-up firem jsou prozatím příliš malá na to, aby byla podrobněji sledována. V České republice bohužel neexistuje žádná instituce, která by sledovala a kontrolovala vznik a existenci start-up firem a podnikatelských inkubátorů.

V České republice existuje organizace s názvem Společnost vědeckotechnických parků České republiky. Avšak konkrétní informace týkající se počtu start-up firem v jednotlivých podnikatelských inkubátorech zde nenalezneme. Můžeme se pouze dozvědět, kolik podnikatelských inkubátorů a technologických parků přibližně v ČR existuje.

Vzhledem k tomu, že konkrétní čísla o start-up podnikatelích a jejich podnicích za Českou republiku nejsou k dispozici, můžeme pouze odhadovat, kolik start-up firem se skrývá za následujícími čísly, která představují míru nové podnikatelské aktivity. Nová podnikatelská aktivita zahrnuje jedince, kteří provádí konkrétní kroky k rozjezdu podnikání nebo ty, kteří vedou firmu mladší než 42 měsíců.

Míra nové podnikatelské aktivity v České republice v roce 2011 dosáhla hodnoty 7,64%. Což znamená, že z tisíce dospělých v produktivním věku se do nové podnikatelské aktivity v ČR pouští asi 76 lidí.⁶

Podnikatelská aktivita České republiky za rok 2011 byla srovnána s dalšími 53 zeměmi (seznam všech porovnávaných zemí viz příloha č. 1). Ze všech 54 zemí zahrnutých do tohoto srovnání se ČR umístila na 34. místě. V rámci evropského srovnání podnikatelské aktivity se ČR umístila na 8. místě z 24 porovnávaných evropských zemí.⁷

Ze srovnání podnikatelské aktivity evropských zemí se dá tedy usoudit, že Česká republika si v zakládání nových podniků nevede příliš špatně.

Dle dostupných zdrojů je zřejmé, že se v České republice nedaří dosahovat příliš vysokých čísel, co se do počtu nových start-up firem týče, avšak situace se neustále zlepšuje. Tomu napovídá i projekt agentury Czechinvest a MPO CzechAccelerator, díky kterému mohou čeští podnikatelé vyrazit do světa a získat tak nejen nové kontakty a bohaté zkušenosti, ale i rady a strategické partnery pro svá podnikání. O možnost rozvíjet své podnikání

⁶ JAKL, Martina a Martin LUKEŠ. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2011. *GEM: Podnikatelská aktivita v České republice*.

⁷ JAKL, Martina a Martin LUKEŠ. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2011. *GEM: Podnikatelská aktivita v České republice*.

v americkém Plug and Play Tech Center v Silicon Valley jeví zájem stále více českých start-up podnikatelů.⁸

2.1.3 Úskalí start-up firem

Obtíží, které jsou spojeny s méně dynamickým vznikem nových start-up firem v České republice, je několik. Problém, se kterým se setkáváme, je zejména nedostatečné základní povědomí o podnikání a o krocích, které je třeba provádět, aby podnikání bylo úspěšné a udržitelné. Začínající podnikatelé nemají zkušenosti s fungováním trhu, často nejsou vůbec připraveni na obranu proti konkurenci a marketing vlastních produktů a služeb je na velmi nízké úrovni. Tyto zkušenosti a znalosti jsou v rozvinutých ekonomikách považovány za samozřejmost.⁹

Dalším problémem vzniku a rozvoje start-up firem jsou finance, které jsou potřeba převážně v úplném začátku podnikání a dále pak ve fázi rozvoje, kdy chce firma expandovat mimo stávající trhy. Jednou z obvyklých cest začínajících podnikatelů, jak získat peníze pro rozvoj podnikání je bankovní úvěr. Získání úvěru pro podnikatele bez jakékoli podnikatelské historie je však v České republice téměř nemožné. Některé banky začínajícím podnikatelům úvěry neposkytují vůbec, jiné požadují ručení ve výši více jak 100% výše úvěru, jiné mají příliš vysoké úroky.¹⁰

Stejně tak získání investora pro začínajícího podnikatele není snadným úkolem. Investoři chtějí vidět tvrdá data, jasná čísla o tom, kolik firmy utratí za reklamu, kolik jim přivede zákazníků, jaký je jejich potenciál do budoucna. Problémem většiny českých start-upů je nereálnost a nedostatečná připravenost projektů bez základních, jednoduchých a věrohodných čísel, která investory zajímají především. Tato základní čísla obvykle investorům stačí. Důležité je také nadšení člověka budovat a rozvíjet svůj projekt, poslouchat, učit se a být pozitivní.¹¹

Avšak i přes nelehké podmínky existují výjimky a některým českým start-up podnikatelům se daří podnikání rozvíjet a být úspěšní. Dle serveru Startup.lupa.cz

⁸ CZECHINVEST: Agentura pro podporu podnikání a investic. *CzechAccelerator 2011-2014 umožní dalším českým firmám proniknout na zahraniční trhy* [online].

⁹ BARTOŠ, Ondřej. FIRST Innovation Park: Virtuální inovační park. *Start-upy v České republice* [online].

¹⁰ JANDA, Josef. PENÍZE.CZ. *Chcete rozjet podnikání? Na úvěr zapomeňte* [online].

¹¹ KOČÍ, Petr. Startup.LUPA.CZ: Pomáháme českým startupům. „Anděl“ Jan Všíanský: Investice do startupů? *Stačí selský rozum a malá násobilka* [online].

k projektům, které vznikly v České republice, jsou úspěšné a získaly investice patří NetBeans, Good Data (poskytování business intelligence formou softwaru jako služby), Jyxo (nedávno prodáno Nově), Webnode (nástroj pro snadnou tvorbu www stránek).¹²

2.1.4 Start-up a spin-off firma

Alternativou začínajících firem jsou i tzv. spin-off univerzitní firmy. Spin-off firma je založena za účelem využití a rozvoje duševního vlastnictví univerzity, a to do formy produktu nebo služby uplatnitelné na trhu. Takovouto firmu zakládají studenti nebo výzkumní pracovníci univerzity, jež pro své podnikání využívají know - how, znalosti a poznatky získané na univerzitě. Duševní vlastnictví je firmám poskytnuto prostřednictvím licenční smlouvy nebo prodejem. Spin-off firma může být založena buď s podílem univerzity, nebo bez podílu.¹³ Podnikatelský inkubátor VŠB – TU Ostrava definuje univerzitní spin-off firmu takto: „... obchodní společnost založená studenty nebo výzkumnými pracovníky z univerzity nebo jiné veřejné výzkumné instituce, kteří pro své podnikání využívají know how, znalosti a poznatky nabitě na univerzitě, popřípadě další zdroje univerzity. Ta umožní firmě podnikat s výsledky duševní činnosti výměnou za majetkový podíl. Tato forma komercializace určitého produktu univerzitní (veřejné) výzkumné činnosti, nejčastěji nové technologie, skrze soukromou firmu může zaručit větší šance na tržní úspěch.“¹⁴

Na rozdíl od start-up firem spin-off firmy mohou využít podporu univerzity, díky které mají větší šance na úspěch na trhu. Avšak spin-off firmy stejně jako start-up firmy jsou nejčastěji malé a střední firmy, které obvykle nedisponují dostatečnými zdroji pro realizaci vlastních investičních záměrů a proto hledají investora pro vstup do firmy.

Před založením spin-off firmy je třeba zvážit několik důležitých faktorů, stejně jako při založení start-up firmy:

- náklady související se vznikem firmy a kde získat potřebné finance pro její rozjezd a finance potřebné do doby prvních výnosů,
- vzít v úvahu veškerá možná rizika,
- zjistit případná legislativní omezení a překážky,
- prověřit schopnosti a zkušenosti managementu firmy,

¹² KODERA, Jiří. Startup.LUPA.CZ: Pomáháme českým startupům. *10 nejlepších startupů z Webexpo* [online].

¹³ CTT: Centrum pro transfer technologií. *Spin - off* [online].

¹⁴ Podnikatelský inkubátor VŠB - TU Ostrava. *Slovníček pojmů* [online].

- prověřit zkušenosti vědeckých pracovníků s podnikáním v příslušném oboru.¹⁵

2.1.5 Způsoby financování start-up firem

Je rozšířen mýtus, který tvrdí: aby mohl start-up podnikatel začít podnikat, potřebuje hodně peněz. Dle Woodse (2008) to je nesmysl, například v Americe existuje pojem „Bootstrapping“ což znamená začít podnikání bez peněz (americká tradice, kterou by měl začínající podnikatel umět dobře zkopírovat).

Způsobů financování začínajících firem je hned několik. Je však důležité vybrat ten správný způsob, díky kterému start-up firma opravdu potřebné peníze získá. Výše potřebných finančních prostředků se odvíjí především od oborového zaměření firmy.

Podle dostupných zdrojů k nejčastějším způsobům financování start-up firem patří následující formy financování (Srpová 2008 a Srpová, 2010):

- 1) vlastní prostředky,
- 2) bankovní úvěr,
- 3) faktoring,
- 4) business angels,
- 5) venture capital,
- 6) private equity.

Ad 1) Vlastní prostředky

Financování vlastními prostředky je pravděpodobně nejjednodušší a nejspolehlivější možností financování podnikání. Peněžní prostředky jsou k dispozici ihned, jakmile jsou třeba a pro firmu tak plyne pomyslná nezávislost na bankách, akcionářích a investorech.

Existují argumenty, že pouze nezadlužený podnik je zdravým podnikem. Na druhé straně se objevují postoje, že optimální kapitálová struktura podniku není složena pouze z vlastních zdrojů financování nýbrž i z cizích. Vlastní kapitál je totiž mnohem dražší než kapitál cizí. V současné době však nezadlužený podnik financovaný pouze vlastními prostředky představuje takřka nadlidský úkol. Mnoho úspěšných firem je zadluženo, což jim v dalších aktivitách nebrání.¹⁶

¹⁵ Workshop projektu AGENT ze dne 27. 10. 2011. Univerzitní SPIN – OFF firmy.

¹⁶ ŠVEC, Petr. ITBIZ: Vaše jednička mezi nulami. *Aktuálně o startupech: jak financovat startup – I. díl* [online].

V případě financování podnikání vlastními prostředky plynou pro majitele firmy různé výhody, kterými jsou například okamžitý rozjezd podnikání s minimálním rozpočtem, podpora finanční disciplíny nebo to, že majitel je jediným vlastníkem firmy. Avšak financování vlastními zdroji má i své nevýhody, a to takové, že v sázce jsou vlastní peníze, ale především růst a rozvoj firmy je mnohonásobně pomalejší a obtížnější.¹⁷

Ad 2) Bankovní úvěr

Bankovní úvěr patří ke klasickým zdrojům financování podniků, což dokazuje jejich vysoký podíl mezi cizími zdroji v kapitálových strukturách většiny podniků. V tomto případě peníze pro rozjezd a rozvoj podnikání poskytují bankovní instituce oproti závazku dlužníka zaplatit za poskytnutý kapitál úrok a peníze vrátit v dohodnutých termínech (Mareš, 2003).

Výhodu tohoto způsobu financování podnikání je relativně snadné získání peněžních prostředků bez větších obtíží. Avšak zápory financování podnikání bankovním úvěrem jednoznačně převažují nad zmiňovanými klady. Jedná se o důkladnou a časově náročnou kontrolu a prověřování podnikatelského záměru, možných záruk a ručení, schopností splácení apod. Další významnou nevýhodou je úrok, který plyne bance či jiným institucím za poskytnutí finančních prostředků a jeho výše, která se odvíjí od rizikovosti podnikatelského záměru.¹⁸

Celkové náklady na získání úvěru, které jsou tvořeny převážně úrokem, poplatky za vedení účtu, poplatky za posouzení žádosti o úvěr nebo poplatky za poskytnutou záruku aj., jsou tedy poměrně vysoké. Avšak pokud podnik splácí bankám pravidelnou výši úvěru dle dohody, bankovní instituce se nesnaží nijak ovlivňovat jeho směřování na rozdíl od ostatních způsobů financování (Srpová, 2010).

Ad 3) Factoring

Jedná se o finanční službu, kdy podnikatel postoupí své pohledávky faktoringové společnosti. Ta na sebe přebírá veškerou odpovědnost a podnikatel tak má finanční prostředky ihned k dispozici a není odkázán na několikaměsíční doby splatnosti.¹⁹

Na rozdíl od bankovního úvěru je forma financování způsobem faktoringu mnohem jednodušší z hlediska administrativního, peníze jsou k dispozici rychleji a bez zbytečného čekání. K dalším výhodám faktoringu patří nárůst konkurenceschopnosti firmy spojený

¹⁷ Materiál Podnikatelského inkubátoru VŠB – TU Ostrava. *Financování inovací*.

¹⁸ Materiál Podnikatelského inkubátoru VŠB – TU Ostrava. *Financování inovací*.

¹⁹ Firemní finance.cz. *Factoring - vymezení* [online].

s poklesem nákladů a jeho pružnost bez složitých schvalovacích postupů a nutnosti běžného bankovního pojištění (Srpová, 2008).

Ad 4) Business Angels

Business Angels jsou fyzické a zdravé osoby (nebo skupiny lidí), tedy investoři, kteří investují po delší dobu vlastní finanční prostředky do start-up firem s vysokým potenciálem a pobírají spravedlivý podíl z podnikání. Business Angels tak poskytují mimo finančních zdrojů i své know-how a kontakty (Woods, 2008).

Business Angels většinou investují v první fázi růstu. Zabývají se více obchodním vedením firem, poskytováním rad a předáváním zkušeností než poskytovatelé venture kapitálu. Proto jsou Business Angels klíčovými hráči při vytváření podniků s potenciálem rychlého růstu, důležitých pro regionální rozvoj.²⁰

Dle výzkumu European Business Angels Network (EBAN) mají Business Angels následující charakteristiky:

- výše investic se pohybují mezi 25 000 € - 250 000 €, přičemž kumulativně nepřesahují 25% celkového majetku investora,
- ve většině případů jsou Business Angels muži ve věku 35 – 65 let, kteří mají manažerské a podnikatelské zkušenosti.²¹

I když se tento zdroj financování jeví jako dokonalý, má své nevýhody. Za poskytnuté finanční prostředky, zkušenosti a rady požadují Business Angels minoritní podíl ve firmě a odpovídající pravomoc pro její řízení. Business Angels mají většinou tendenci investovat převážně ve svém okolí, což je pro firmy pocházející z různých krajů velkou nevýhodou.

Podpora a pomoc Business Angels netrvá navždy, v předem dohodnutém okamžiku z firmy vystoupí.²²

Všeobecně z praxe Business Angels vyplývá zjištění, že úspěšnou start-up firmou, které se podaří získat Business Angela je pouze jedna z deseti.²³

²⁰ EBAN: The European Trade Association for Business Angels. Seed Funds, and other Early Stage Market Players. *Business Angels* [online].

²¹ Workshop projektu AGENT ze dne 27. 10. 2011. Univerzitní SPIN – OFF firmy.

²² Business Angels Czech. *Kdo je Business Angel?* [online].

²³ Workshop projektu AGENT ze dne 27. 10. 2011. Univerzitní SPIN – OFF firmy.

Ad 5) Venture kapitál

Venture kapitál je kapitál investovaný do start-up firem, do založení, rozběhu a dalšího rozvoje podniku. Jedná se o střednědobý až dlouhodobý kapitál poskytovaný výměnou za získání podílu na základním kapitálu podniků. Ovšem získání tohoto kapitálu není jednoduchou záležitostí. Firmy, které chtějí získat venture kapitál, musí prokázat silný růstový potenciál, udržitelnou konkurenční výhodu a měly by disponovat schopností úspěšně realizovat rozvojové projekty.

Cílem investora venture kapitálu je maximalizovat hodnotu firmy tak, aby při odstoupení získal co největší návratnost investice.

Výhodami venture kapitálu jsou: zisk významné investice, pomoc při rozvoji firmy prostřednictvím svých kontaktů a posílení zdraví podniku.

Nevýhody spojené s venture kapitálem jsou např.: ztráta 20 – 40 % vlastnického podílu firmy, vystoupení poskytovatele venture kapitálu z firmy se ziskem po několika letech nebo úhrada nákladů na právní a odborné služby spojené se získáním jejich podpory.²⁴

Ad 6) Private Equity

Private equity je dalším z mnoha způsobů financování start-up firem. Jedná se o soukromý kapitál (přeloženo z angličtiny), který je poskytován začínajícím firmám za účelem získání podílu na základním kapitálu firmy.

Díky poskytovatelům private equity se o firmě, kterou financují, hovoří jako o zdravé, a to i z důvodu poskytování nejen finančních prostředků, ale i odborných rad a konzultací vedoucích k zajištění růstu podniku a lepšího finančního hospodaření.

Výměnou za své peníze, znalosti a zkušenosti poskytovatelé kapitálu požadují významný majetkový podíl. Z důvodu vysokého rizika plynoucího z nezkušenosti a neznalosti poskytovatelé private equity vstupují do společnosti raději až v pozdější fázi existence firmy, po dosažení určitých výsledků. Zápolem je také fakt, že zakladatele firmy může časem nahradit odborník ve funkci generálního ředitele.²⁵

Poslední tři způsoby financování jsou velmi podobné. Start-up podnikatelé získávají kapitál výměnou za určitý podíl ve firmě. Ve všech zmiňovaných případech jsou

²⁴ CVCA: Czech Private Equity & Venture Capital Association. *Czech Private Equity & Venture Capital Association* [online].

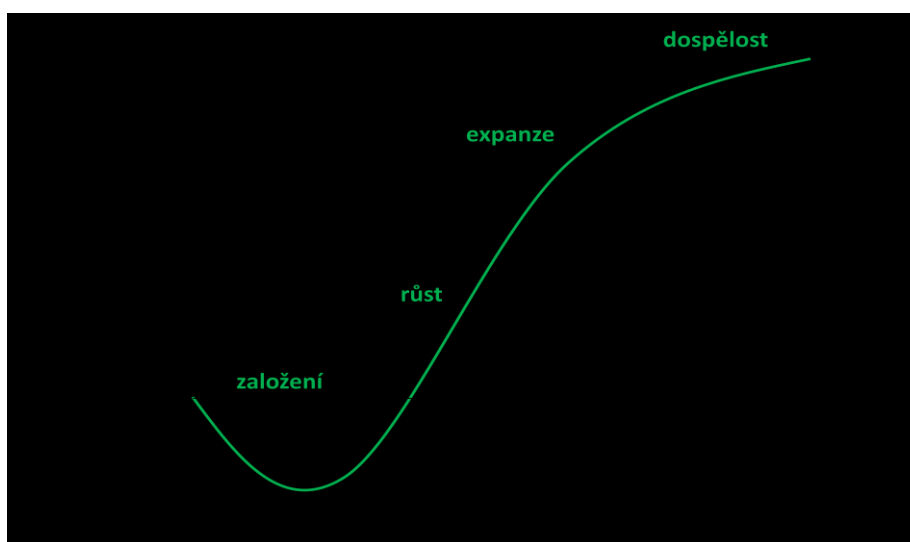
²⁵ CVCA: Czech Private Equity & Venture Capital Association. *Czech Private Equity & Venture Capital Association* [online].

poskytovatelé kapitálu mentory pro start-up podnikatele. Odlišné jsou požadované velikosti podílu na základním kapitálu a samozřejmě podmínky, za kterých jsou poskytovatelé kapitálu ochotni investovat.

Volba způsobu financování start-up firem se odvíjí od jednotlivých fází životního cyklu firem, což je možné pozorovat na obrázku č. 2.1. Ve fázi založení podnikání, je třeba mnoho finančních prostředků zejména pro rozjezd firmy. Je nutné vyřídit si živnostenské oprávnění, složit základní kapitál, pořídit vybavení kanceláře, investovat do budování zákaznické sítě, marketingu a reklamy apod. Proto je v této fázi důležité získat investora, který nám poskytne nejen finanční, ale i znalostní pomoc tak, aby podnikání bylo v budoucnu úspěšné. Díky této pomoci se podnik může postupně vypracovat až do fáze dospělosti, kde již pomoc investora nepotřebuje.²⁶

V období vzniku firmy se tedy nabízí možnost vkladu podnikatele, tichého společníka nebo business angela. V období růstu jsou možnosti financování firem rozšířeny o venture capital, bankovní úvěr nebo dotace. Firma navíc v tomto období začíná generovat interní finance, které může také využít. Následuje fáze expanze, která je vhodná pro uskutečnění primární emise akcií, emise dluhopisů nebo využití rozvojových forem venture capital. Ve stádiu poklesu a následné konsolidace přichází do úvahy získání strategického investora nebo financování ze zdrojů získaných odprodejem části majetku (Srpová, 2010).

Obr. 2.1 Financování podnikání podle fází životního cyklu podniku



Zdroj: MANDELÍK, 2011 [online]

²⁶ MANDELÍK, Petr. SLIDESHARE. *Financování vzniku a rozvoje start - up prostřednictvím Business Angels* [online].

2.1.6 Kroky vzniku start-up firem

Pro úspěšný start podnikání je důležitá jedinečná myšlenka či nápad, který má být předmětem podnikání. Ale podnikání je také o lidech. Úspěšný podnikatel by měl dokázat vnímat ostatní lidi, své zákazníky, jejich potřeby, pocity, ale především začínající podnikatel musí být silný a nesmí postrádat odhodlání.

Tab. 2.1 Kroky vzniku start-up firem

Vznik start-up firem	
Kroky vzniku start-up firem	Stručný popis jednotlivých kroků
A. Zrod podnikání	Důležitý je dobrý, reálný a proveditelný nápad, myšlenka, která je hnacím motorem pro podnikatele.
B. Rozjezd podnikání	Podstatou je ujasnění toho, co děláme a proč a na základě toho začít něco dělat.
C. Stanovení pozice	Dokážeme odpovědět na otázku: Co přesně děláme? Proč by si zákazníci měli kupovat právě naše produkty či služby? V tom tkví umění stanovení pozice.
D. Jak obstát u konkurence	Nevynakládáme úsilí přílišnému sledování konkurence, ale vynaložené úsilí věnujme raději naší firmě.
E. Jak získat zákazníka	Nehledejme své zákazníky, ale nechejme je, aby si nás zákazníci našli sami.

Zdroj: KAWASAKI (2010)

Ad A) Zrod podnikání

Úspěšný podnikatel potřebuje mít hlavně dobrý nápad, myšlenku, která jej popožene vpřed. Jestliže takovouto myšlenku má, je důležité začít něco dělat, protože pokud zůstane nečinný, zůstane i vynikající nápad pořád jen nápadem a takových má každý z nás spoustu.

Tzv. hybný moment je zdrojem motivace a popohání vpřed. Hybný moment je třeba si udržet, a to splněním jedné věci a poté plněním další. Proto je dobré snažit se při cestě

k naplnění cíle dosahovat malých vítězství, která motivují a dodávají potřebnou šťávu (Fried, 2010).

Co se týče potřebných prostorů pro rozjezd úspěšných podnikatelů, v tomto směru mohou být nápomocny právě podnikatelské inkubátory, jež poskytují potřebné podnikatelské prostory avšak za příslušnou cenu.

Ad B) Rozjezd podnikání

V mnoha případech je prvotní pokus o rozjezd podnikání nezdarem. Avšak je důležité nevzdávat se a snažit se podnikat dále, pokud to opravdu stojí za to.

Podnikatelé, jejichž předchozí pokus o rozjezd podnikání skončil neúspěchem, mají při založení dalšího podniku téměř dvacetiprocentní šanci na úspěch, což představuje vyšší procento úspěšnosti, než jakého dosahují lidé zakládající svůj první podnik. Současně se jedná jen o málo nižší úspěšnost než u lidí, kterým předchozí pokus vyšel (Senor, 2011).

Pro začínajícího podnikatele je dobrým krokem stanovit si tzv. „patero“ nejdůležitějších věcí (Kawasaki, 2010, str. 3), které musí dokázat, aby mohl být úspěšný.

1. Vytvořit něco smysluplného. Před rozjezdem jakéhokoli podniku je důležité si položit otázku: „*Chci vytvořit něco, co má smysl?*“ (Kawasaki, 2010, str. 3). Je dobré se nad touto otázkou zamyslet a vyjasnit si, jak můžete učinit svět lepším nebo zlepšit kvalitu života, protože smysluplná činnost je podnětem pro silnou motivaci.

2. Vymyslet si mantru. Mantra vyjadřuje sílu a emoce. Mantry jsou krátké a zajímavé, nemusí být nikde napsány a zveřejňovány. Mantra pouze sděluje zaměstnancům, co vlastně dělají.

Avšak co je důležité, neplést si mantru s posláním firmy. Poslání většiny firem jsou nudná, zdoluhavá a otřepaná. Často se v nich objevují slova jako kvalita, nejlepší, klienti, zákazníci apod. Není nezbytné mít sepsané poslání již při startu podnikání, je důležité vědět, čím se chceme zabývat. Poslání můžeme vyhotovit až je podnik úspěšný. A jestliže úspěšný není, potom nebude vůbec vadit, že poslání není sepsané.

3. Vydat se na cestu. Začít něco dělat, to je podstatou rozjezdu. Není důležité sedět u počítače a sepisovat strategie a podnikatelské záměry, ale sestavit prototyp, spustit své webové stránky, začít nabízet služby. To jsou činnosti, které je nejprve třeba začít dělat pro úspěšnost rozvoje start-up firmy.

4. Stanovit obchodní model. V tomto kroku je potřeba zaměřit se na zákazníka a jeho potřebu. Na základě ujasnění zákaznických potřeb je třeba sestavit a vytvořit prodejní mechanismus, díky kterému bude start-up firma schopna dosáhnout vyšších příjmů než nákladů (Kawasaki, 2010, str. 14).

5. Nastavit si M – P – Ú (milníky, předpoklady, úkoly). Dle Kawasakiho (2010, str. 17) existuje sedm milníků, na které by se každá začínající firma měla zaměřit. Jestliže některý z nich nesplní, hrozí její zánik:

- „prokázat koncepci,
- dokončit návrhářskou práci,
- vyhotovit prototyp,
- získat kapitál,
- dodat testovatelnou verzi zákazníkům,
- dodat finální verzi zákazníkům,
- dostat se ze ztráty.“

Ad C) Stanovení pozice

Každá firma či organizace by měla umět jednoznačně stanovit svou pozici a stejně tak dokázat vysvětlit, co přesně dělá. Pokud se pozice stanoví správně, je alfa a omegou každé nové organizace, protože jasně určuje (Kawasaki, 2010, str. 31):

- „proč zakladatelé vůbec organizaci rozjeli,
- proč by si ji zákazníci měli oblíbit,
- proč by v ní měli pracovat správní lidé.“

Stanovení pozice je spojeno s vytvořením unikátní nabídky, která spočívá v definování specifičnosti v rámci zvolené oblasti podnikání. Identifikuje, proč by zákazníci měli kupovat právě naše produkty či služby a nezajímat se o služby a produkty někoho jiného. Stanovená pozice odráží naši konkurenční výhodu.

Správně stanovená pozice je sebevysvětlující, konkrétní, relevantní, jde přímo k jádru věci, odlišující a samozřejmě dlouhotrvající (Kawasaki, 2010). Správně stanovená pozice popisuje, čím se firma zabývá a co přesně dělá. V rámci ujasnění si pozice je dobré vzít v úvahu silné a slabé stránky daného podnikání, které pomohou odhalit, v čem je jistá start-up firma lepší než konkurence a v čem naopak konkurence vyniká před onou start-up firmou.

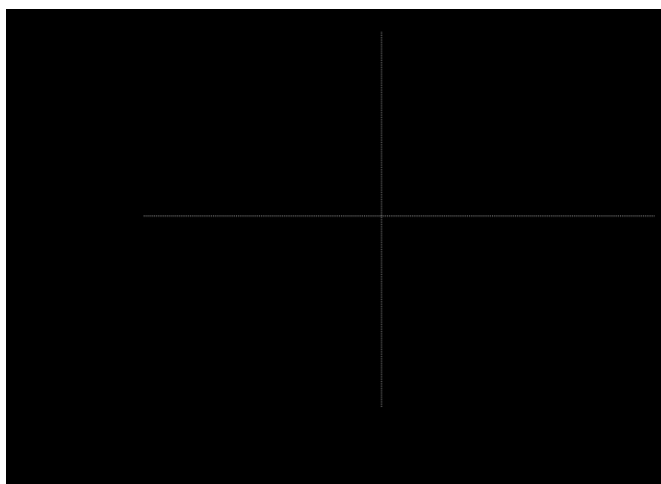
Se stanovením pozice úzce souvisí i ujasnění cílové skupiny, na kterou se start-up firma zaměřuje. Ujasněním cílové skupiny zákazníků se usnadní proces uspokojování jejich potřeb a přání.

Pro přesné stanovení hodnoty přinášené zákazníkům je důležité zamyslet se nad cílovou skupinou, které jsou produkty nebo služby nabízeny.

Na obrázku č. 2.2 můžeme pozorovat, jak lze odhadnout pozici firmy. Na ose „x“ je vyjádřena hodnota produktu či služby, kterou přinášíme pro zákazníka. Osa „y“ vyjadřuje schopnost firmy odlišit se od konkurence, nabídnout jedinečný produkt či službu. Šipky na jednotlivých osách vyjadřují směr k lepšímu stavu.

Ideální stav každého podnikatele je I. kvadrant. Zákazníci mají z nabízených produktů či poskytovaných služeb největší užitek a firma poskytuje něco jedinečného, po čem zákazníci touží. Kvadrant II vystihuje firmy, které jsou sice jedinečné na trhu, ale o jejich produkty či služby nemá nikdo zájem, neposkytují zákazníkům žádný užitek. V kvadrantu III se vyskytují firmy, které nenabízejí nic nového, nic jedinečného a proto i zájem zákazníků je velmi nízký. Kvadrant IV pak popisuje oblast neustálé cenové války. V této situaci nabízený produkt nebo služba mají velkou hodnotu pro zákazníka, ale na trhu existuje spousta firem, které je nabízejí.

Obr. 2.2 Pozice firmy



Zdroj: KWASAKI (2010, str. 35)

Ad D) Jak obstát u konkurence

V rámci úsporného rozjezdu je dobré vymezit se vůči leaderovi na trhu. Není nutné budovat svůj produkt, svou značku na zelené louce, postačí využít sílu značky konkurentů. Jde o to zaujmout pevný a jasný postoj a dát o sobě vědět.

V dnešní době neustále tlak konkurence sílí. Dochází tak k tomu, že se jednotlivé firmy vzájemně předhánějí, kdo bude lepší, kdo nabídne delší seznam funkcí daného produktu, kdo bude mít lepší reklamu atp. Každý se snaží být o krok napřed. Měli bychom postupovat přesně naopak. Být o krok pozadu a konkurenty nepředběhnout nýbrž podběhnout (Fried, 2010). Odlišení od konkurentů a vymezení se vůči nejsilnějšímu hráči na trhu může přinést úsporu nákladů na marketing, PR, a reklamu. Stačí najít odlišující bod svého produktu, kterým může být: cena, snadné použití, design, spolehlivost, výkon, zákaznická podpora, geografická poloha aj. (Kawasaki, 2010).

Všichni známí špičkoví, šéfkuchaři zveřejňují své recepty. Píší kuchařky, vystupují v televizních show. I majitelé firmy by se měli podělit o své znalosti. Ve světě byznysu to ale funguje jinak. Každý majitel se snaží co nejlépe utajit veškeré informace, které souvisejí s jeho podnikáním a to jen z toho důvodu, aby se konkurenti od něj něco nepřiučili, případně něco nezkopírovali. Jestliže jsou majitelé firem úspěšní, nemusí se ničeho obávat, vždyť firma nejde zkopírovat přes kopírák jako recept.

Cílem podnikání je, aby produkt či poskytovaná služba vyhovovala samotným start-up podnikatelům. Jestliže jsou zákazníci nespokojeni, nebo poskytované produkty či služby nejsou schopny jejich požadavky splnit, je možné jim vždy doporučit konkurenta, který nabízí vhodnější řešení.

Ad E) Jak získat zákazníka

Při rozjezdu firmy nikdo neví, co je nová start-up firma zač, o koho se jedná. Toho je možné využít pro děláni chyb. Než o sobě dá start-up firma vědět, může riskovat, dělat chyby, zkoušet nové nápady, dělat nové věci aniž by se o nich vědělo. Avšak jakmile se o této nové start-up firmě okolí dozví, jakmile se rozroste, jakmile se stane oblíbenou, dochází ke ztrátě možnosti riskovat a jen tak zkoušet nové nápady.

Jestliže o nás potenciální zákazník neví, fungujeme tzv. s čistým štítem ale jen do doby, kdy se začne zákazník zajímat a zjišťovat jak dobrou nebo špatnou práci odvádíme. Než budeme moci se zákazníkem uzavřít první transakci, musí si nás všimnout, udělat si názor a mínění. Existuje řetězec událostí, které ovlivňují start-up firmu už od prvního dne jejího založení. Tento řetězec je nazván jako $M - Z - M - Z - M$, kde „M“ představuje mínění, které mají potenciální zákazníci o firmě a „Z“ zkušenosti, které zákazníci získávají. Dle řetězce je jasné, že jedno ovlivňuje druhé v nekonečném cyklu spokojenosti nebo nespokojenosti (McKee, 2010).

Takovým způsobem fungují například pekárny, restaurace, prodejci aut i softwarové firmy. Zákazník si jejich produkty může vyzkoušet, aniž by musel investovat. Vytvářejí produkt tak dobrý a návykový, že nenechá zákazníka chladným a přichází si pro další s penězi v ruce. Je však důležité zamyslet se nad tím, co znamená „dát ochutnat“ zákazníkům, jak velké je jedno sousto. Důležité je nebát se dávat něco zadarmo, ale za podmínky, že je co dál prodávat.

2.1.7 Čeští start-up podnikatelé ve srovnání s izraelskými podnikateli

Dle Srpové (2008) mezi vlastnosti českého start-up podnikatele, které vedou k úspěšnému rozjezdu start-up firmy patří především vytrvalost, jelikož různé podnikatelské zásahy se projevují s časovým odstupem. Dále je důležitá důvěra a znalost sebe sama, umět zhodnotit rizika, být zodpovědný a odpovídat za své závazky jiným podnikatelským subjektům. Samozřejmostí je i profesionalita, vzdělání a životní zkušenosti a orientace v současném tržním prostředí. Důležité vlastnosti pro českého podnikatele a jeho úspěch jsou: vytrvalost, sebedůvěra, odpovědnost, informovanost, iniciativa, monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek, koncepce cena – kvalita – flexibilita, úsilí o úspěch, racionální chování, respektování okolní reality.

Existuje mnoho podnikatelů, kterým se úspěšné podnikání podařilo uskutečnit, ale na druhé straně existuje také mnoho podnikatelů, kteří úspěšní nebyli.

Aby počet úspěšných podnikatelů převýšil počet těch méně úspěšných, je dle Srpové (2008, str. 64) třeba zohlednit následující kroky a doporučení:

- *„získat motivaci a mít odhodlání podnikat,*
- *zvážit osobní předpoklady pro podnikání,*
- *objevit a definovat podnikatelský nápad nebo mezeru na trhu,*
- *vyjasnit podnikatelský záměr,*
- *vyjasnit potřebu finančních a dalších zdrojů,*
- *vymezit předmět činnosti a zvolit vhodnou právní formu podnikání,*
- *připravit zakladatelský rozpočet,*
- *sestavit podnikatelský plán.“*

Na začátku každého podnikání stojí dobrý nápad, který by měl být také reálný a životaschopný. Začínající podnikatel by si také měl vyjasnit silné a slabé stránky svého podnikání, čímž může předejít riziku možného neúspěchu. Stejně tak je důležité zvážit i

finanční stránku podnikání, jak pro start podnikání, tak i pro další průběh vzhledem k volbě právní formy podnikání i vzhledem k prováděnému předmětu činnosti. V neposlední řadě svou roli sehrává i zpracovaný podnikatelský plán, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související s podnikáním firmy (Srpová, 2008).

Pro začínající podnikatele mohou být rady získané praxí úspěšných i neúspěšných podnikatelů jakýmsi začátkem a východiskem pro rozjezd vlastního podnikání. Podle dosavadních zkušeností úspěšných start-up podnikatelů je pro rozjezd podnikání důležité:

- sestavit si tým, který bude produktivně pracovat,
- dělat pouze ty věci, které nás baví, ostatní delegovat,
- vynaložit veškeré úsilí na dosažení cíle, peníze pak přijdou samy,
- dívat se kolem sebe a vzdělávat se,
- sdílet informace mezi sebou,
- být pozitivní a přát úspěch druhým,
- začít něco dělat ještě dnes.²⁷

Jedná se o to být připraven a seznámen se vším, co se za podnikáním skrývá, uvědomit si, že existují různá rizika, která mohou náš rozjezd ohrozit. Nebát se využít všech příležitostí, které se naskytnou, využít podporu podnikatelských inkubátorů, které zde jsou právě proto, aby pomáhaly začínajícím podnikatelům. Důležité je uvědomit si jedinečnost firmy a nenabízet práci všeho druhu, protože všechno něco stojí – čas i peníze. Ale samozřejmě práce není vše, proto je dobré si občas dopřát chvíle odpočinku.²⁸

Inspiraci pro rozjezd a následný úspěch v podnikání je možné čerpat i z úspěchů celých ekonomik. Jedinečným příkladem hospodářského zázraku je stát Izrael, země s největším soustředěním inovací a podnikatelské energie v současném světě. Izrael má více start-up podniků než jakákoli jiná země mimo USA, má více kapitálových investic na hlavu než jiné země. Dostává mnohem více než evropské země a 2,5x více než USA.

Stejně jako Česká republika je Izrael malou zemí, která nedisponuje mnoho přírodními zdroji. Avšak rozdílný je postoj k nevýhodám, které s sebou tyto země nesou. Izrael se snaží z nevýhody udělat výhodu a z jakékoli nepřízně udělat kreativní energii. Jde o to vzít globální problém a snažit se jej vyřešit na místní úrovni. Vzhledem k nedostatku ropy, je možné

²⁷ Nápad 2 Start up ze dne 9. 11. 2011. VYKA, Aleš. *Vynaložené úsilí se dá měřit úspěchem aneb má cesta podnikáním.*

²⁸ Nápad 2 Start up ze dne 9. 11. 2011. KUBICA, Jiří. *Railsformers s.r.o.*

očekávat, že se v Izraeli začnou více objevovat elektrické automobily. Tento přístup je atraktivní a zajímavý i pro Českou republiku (Senor, 2011).

Izrael je začínající zemí. Aby byl umožněn její vznik, bylo třeba velké motivace a odhodlání a podstoupit vysoké riziko. Přesně takové faktory jsou třeba k podnikání - ochota podstoupit riziko a odhodlání.

Za úspěchem tohoto malého státu a jeho ekonomickou stabilitou stojí především vojenská oblast a migrace. Vojenství představuje klíčový faktor. Inovace pocházejí z odhodlání a ochoty riskovat. Aby byly myšlenky a nápady přetaveny do podniků, je zapotřebí odhodlání. V Izraeli je vojenská služba povinná a učí se tam, jak pracovat v týmu, jak obětovat sebe pro něco vyššího, jak vést. Tyto zkušenosti a znalosti si pak Izraelci odnášejí s sebou do podniků. Stejný vliv má i migrace. U migrantů je možné pozorovat opět stejné vlastnosti, bez kterých by podnikání nemělo smysl – motivace, odhodlání, ochota riskovat (Senor, 2011).

Stejný problém, se kterým se Česká republika také potýká, je odliv mozků do USA. Podle Izraelců je zde závažnější než v Evropě. V Izraeli se snaží situaci řešit a přilákat zkušené profesory a výzkumníky zpět v rámci příležitostí konkurenceschopných Spojeným státům.

Úspěch Izraelců spočívá tedy i v jejich povaze, která je dána izraelskou kulturou. Jsou mnohem dravější a ochotnější riskovat, dělají všechno možné, aby si prosadili svou. Hledají nové příležitosti, postrkují věci kupředu a tlačí na pilu. V případě řešení vzniklého problému vedou bouřlivé debaty, což je podle nich nejlepší cesta, jak nalézt řešení. Jestliže jsou přesvědčeni o své pravdě, tvrdě si stojí za svým, jsou neústupní a ochotní vzepřít se autoritám namísto plnění příkazu shora.

Izraelci jsou upřímní a vždy poví, co si právě myslí. V tomto ohledu můžeme najít s Českou republikou mnoho odlišností. S trochou nadsázky by se dalo říci, že povaha českého národa je pravým opakem toho izraelského. Ochota riskovat není na vysoké úrovni. Češi neradi podstupují riziko, volí spíše jistotu. Vzniklým problémům se raději vyhýbají, nežli by je měli řešit, však ono se to postupem času samo nějak vyřeší. A co se týče upřímnosti a prostředí bez pomluv a lží? To snad v České republice není ani možné. Vždycky se najde někdo, kdo v organizaci roli „roznašeče pomluv“ rád zastoupí.

Zejména díky svým zákonům upravující bankroty a zakládání nových podniků je Izrael nejvstřícnějším místem na Blízkém východě k založení nového podniku, a to i v případech, kdy poslední podnikatelský pokus zkrachoval. Můžeme říci, že Izrael je světovou továrnou na nápady a inovace vytváří na úrovni inovačně zaměřených nově zakládaných

firem. Existuje sice spousta věcí, které se může Izrael naučit od zbytku světa, ale je i mnoho věcí, které se svět může naučit od Izraele (Senor, 2011).

Jak je z tabulky 2.2 patrné, jestliže porovnáme vlastnosti českých a izraelských start-up podnikatelů, získáme odpověď na otázku, proč právě Izrael má více start-up podniků než jakákoli jiná země mimo USA.

Tab. 2.2 Čeští start-up podnikatelé ve srovnání s izraelskými podnikateli

Vlastnosti start-up podnikatelů	
ČR	Izrael
Úsilí o úspěch	Vysoká míra motivace
Jistota	Odhodlání podstoupit riziko
Neochota riskovat	Ochota riskovat
Využívání naskytnutých příležitostí	Hledání nových příležitostí
Vyhýbání se problémům	Umět se prosadit
Neupřímnost	Upřímnost
Vytrvalost	Dravost

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Podnikatelské inkubátory a start-upy v ČR

Myšlenka podnikatelských inkubátorů vznikla ve Spojených státech amerických, jenž byla spojena se snahou o smysluplné využití starých a nevyužívaných průmyslových objektů. K této myšlence se připojila snaha zlepšit aplikaci výsledků výzkumů z univerzitních pracovišť a jejich zužitkování v podobě reálných produktů.²⁹

Prvním podnikatelským inkubátorem na světě bylo průmyslové centrum v areálu bývalých strojírenských továren, které bylo otevřeno v roce 1959 ve městě Batavia, ve státě New York. Přeměna tohoto areálu v podnikatelský inkubátor určený pro mladé, inovační firmy přinesla prosperitu nejen začínajícím firmám, ale i celému městu. Označení tohoto směru podpory start-up podnikatelů, jako podnikatelského „inkubátoru“ vychází ze zaměření

²⁹ IPodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatele. *Podnikatelé v inkubátoru* [online].

jedné z prvních firem, která zde vznikla – líheň kuřat. Další rozvoj podnikatelských inkubátorů nastal až koncem 70. let 20. století.³⁰

V České republice je podnikatelských inkubátorů logicky jednoznačně méně, než v USA. Tento stav je dán nepoměrem velikosti země a také dobou existence konceptu podnikatelského inkubátoru v dané zemi.

Podle Srpové (2008) se první podnikatelské inkubátory v České republice začaly objevovat již od 90. let minulého století, avšak ve větších počtech se začaly vyskytovat převážně po roce 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. Tento rozmach je spojen s možností čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů, čemuž nasvědčuje fakt, že podnikatelské inkubátory jsou financovány zpravidla z fondů EU, a to až ze 70 procent. V současné době přesný počet inkubátorů v České republice neexistuje, ale jejich počty se stále mění. Zřizování podnikatelských inkubátorů je často spojeno s výstavbou průmyslových zón a vědeckotechnických parků.

V České republice vznikají podnikatelské inkubátory zejména z iniciativy krajů nebo měst nebo také jako přidružená pracoviště univerzit a vysokých škol. Provoz těchto typů inkubátorů je pak financován z části z veřejných financí. Avšak vznikají a čím dál častěji se objevují podnikatelské inkubátory založené pouze na ziskovém principu.

Podnikatelské inkubátory jsou zařízení, která svůj zájem směřují zejména na začínající podnikatele a snaží se je připravit na samostatné fungování. Myšlenka podnikatelských inkubátorů je založena na tom, že start-up firmy je třeba v počátcích jejich podnikání chránit před skutečným podnikatelským světem a dát jim tak čas úspěšně se rozvíjet.³¹

Účelem podnikatelských inkubátorů je poskytnout začínajícím inovativním firmám, tedy start-up firmám širokou škálu bezplatných nebo zvýhodněných služeb koncentrovaných na jednom místě po omezenou dobu, zpravidla tří let. Mezi poskytované služby obvykle patří dotovaný nájem kancelářských prostor a vybavení, zajištění servisních a administrativních služeb, konzultační a poradenské služby, školení a vzdělávací akce, zprostředkování obchodních kontaktů, asistence při hledání zdrojů financování aj. Svými službami tak podnikatelské inkubátory zajišťují úspěch začínajících firem, nabízejí jim pomocnou ruku při rozjezdu podnikání (Srpová, 2010).

³⁰ IPodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatele. *Podnikatelé v inkubátoru* [online].

³¹ IPodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatele. *Podnikatelé v inkubátoru* [online].

2.2.1 Typy podnikatelských inkubátorů

V České republice je možné rozlišit různé typy podnikatelských inkubátorů zejména podle způsobů jeho založení. Podnikatelské inkubátory lze podle Konečného (2001) rozlišit:

1. veřejné, které jsou financovány vládou a nevýdělečnými institucemi s prioritním zaměřením na ekonomický rozvoj daného regionu,
2. univerzitní (akademické) podnikatelské inkubátory vznikající při vysokých školách a navazující na vysokoškolský výzkum,
3. soukromé podnikatelské inkubátory jsou zakládány soukromými podnikateli, většinou jsou financovány z vlastních prostředků. Dále tento typ inkubátorů mohou zakládat kapitálové společnosti s cílem účastnit se na inovativním podnikání firem zasídlených v takovýchto inkubátorech,
4. kombinované (veřejně – soukromé) podnikatelské inkubátory vycházejí z partnerství státního a soukromého sektoru, díky tomuto partnerství je inkubátorům umožněn přístup k vládním fondům a zdrojům financování.

2.3 Metodologie zhodnocení úspěšnosti start-up firem

Následující kapitolou bude přiblížena metodologie využitá pro praktickou část. Kapitola 2.4 zahrnuje jak teoretická východiska pro dotazníkové šetření, tak i vymezení metodiky BLUES, která byla vyvinuta speciálně pro hodnocení začínajících podnikatelů.

2.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazování jako metoda sběru informací je považována za nejtypičtější metodu a je velmi často využívána. Cílem dotazování je zobrazení rozdílů v mínění respondentů (zkoumaných osob). Dotazování může být založeno na přímém nebo nepřímém kontaktu výzkumníka s respondentem. Tj. rozhovor, respektive dotazník či anketa (Svobodová, 1994).

Jedním z nástrojů sběru primárních dat, který slouží pro zaznamenávání odpovědí respondentů je rozhovor. Ostatními využívanými nástroji jsou scénář, záznamový arch nebo záznamové technické prostředky (Svobodová, 2011).

Existuje mnoho případů, kdy se dotazování bez rozhovoru neobejde. Proto je vhodné si rozhovor předem naplánovat. Podle Svobodové (2011) rozhovor probíhá v několika fázích:

1. příprava rozhovoru,
2. zahájení rozhovoru,
3. průběh rozhovoru,
4. závěr rozhovoru.

Ad1) Při přípravě rozhovoru je důležité seznámit se s důvodem a cíly rozhovoru. Rozhodujeme se, jaký druh rozhovoru zvolíme, v jakém prostředí rozhovor proběhne, připravíme si otázky a odpovědi na případné otázky apod.

Ad2) V případě zahájení rozhovoru je důležité seznámit respondentu s důvodem a cíli rozhovoru, proč byl respondent vybrán. Měla by být nastolena přátelská atmosféra, tak, aby respondent odpovídal ochotně a pravdivě.

Ad3) Tazatel by měl umět správně odhadnout složitost požadovaných informací vzhledem k povaze respondenta, měl by používat jazyk srozumitelný cílové skupině, vyloučit subjektivní zasahování a ovlivňování odpovědí respondenta a podle míry standardizace rozhovoru dodržovat předepsané postupy.

Ad4) Závěr rozhovoru je důležitý pro vytvoření pozitivního pocitu z rozhovoru u respondenta, kdy například respondentovi sdělíme, kde se může seznámit s výsledky výzkumu, jehož rozhovor byl součástí.

Často se také setkáváme s dotazníkem, jakožto klasickým nástrojem sběru informací. Jejich význam spočívá především v získání informací od respondentů, poskytnutí struktury a usměrnění procesu rozhovoru nebo čtení, zajištění standardní jednotné šablony pro zapisování dat a ulehčení zpracování dat (Svobodová, 2011).

Podle Svobodové (2011) se dotazníky odlišují, zejména podle problému a cíle výzkumu a podle způsobu dotazování. Významnou roli v odlišnosti dotazníků sehrává i typ dotazování:

- **osobní dotazování** – v závislosti na čtenáři dotazníku (respondent, tazatel, oba) by jednotlivé instrukce měly být barevně odlišeny, aby bylo jasné, která část dotazníku komu patří a předešlo se tak omylu,
- **telefonické dotazování** – dotazník je většinou umístěn v počítači tazatele, který do něj pouze vkládá odpovědi, dotazník by měl být kratší,
- **online dotazování** – využívá se rozeslání dotazníku pomocí e-mailu nebo umístěním na webové stránce a na způsobu distribuce dotazníků závisí i jeho podoba,
- **písemné dotazování** – otázky by měly být formulovány jednoduše a přesně tak, aby jim respondent rozuměl.

Dotazník by na první pohled měl respondenta upoutat svou srozumitelností, snadnou orientací, jednoduchostí vyplňování a formální úpravou. Pro tvorbu dotazníku existuje přístup sociologický, jehož cílem je probrat maximální počet oblastí a návazností, dotazník je rozsáhlý. Dále rozlišujeme ekonomický přístup k tvorbě dotazníku, kde je cílem efektivně získat požadované odpovědi, dotazník je jasně a stručně formulovaný. Dotazník by měl mít logickou strukturu, která pak podporuje plynulost rozhovoru nebo vyplňování odpovědí, měl by se skládat z logicky ucelených částí (Svobodová, 2011).

2.3.2 Hodnocení úspěšnosti start-up firem pomocí metodiky BLUES

Metodika hodnocení start-upů BLUES je jednoduchou metodikou použitelnou jako základ pro tvorbu ročního plánu rozvoje a posouzení životaschopnosti start-up firem a jejich potenciálu investory, business angels, podnikatelskými inkubátory nebo inovačními centry.

Metodika BLUES je:

- měřitelná – umožňuje vyjádřit životaschopnost a řízení start-upů v číslech, dokáže určit rozsah potenciálních problémů a identifikovat silné a slabé stránky,
- globální – využívá špičkové teoretické poznatky akademických pracovišť i podnikové sféry z Evropy a USA,
- unikátní – je unikátní metodologií a jedinečným hodnotícím nástrojem, který umožňuje standardizovaný výstup při posuzování životaschopnosti a úrovně řízení start-upu,
- průkazná – její efektivnost a vypovídací schopnost hodnocení je potvrzena dlouholetým praktickým využitím technologických inkubátorů i samotných start-upů,
- konzistentní – při posuzování stejné společnosti různými hodnotiteli získáme vždy stejný výsledek,
- opakovatelná – výsledky hodnocení lze opakovaně generovat a porovnávat.³²

Tato metodika pochází ze tří známých a prověřených modelů: Harvard Business school, European Foundation for Quality Management (EFQM) a britského ministerstva průmyslu.

³² BLUES Business Leadership & Startup Evaluator. *Co je to BLUES®?*. [online].

Model BLUES převzal z modelu excellence EFQM systém hodnotících kritérií, nástrojů podnikatelské úspěšnosti firem. Díky hodnotícím kritériím je možné přiřadit každé společnosti určitý počet bodů a následně tyto společnosti srovnávat s maximem či průměrem v oboru nebo regionu. Stejně jako u modelu EFQM, tak i u modelu BLUES je každé hodnotící kritérium pro přežití či rozvoj společnosti jinak důležité, a proto mu jsou přiřazovány váhy. Rozdíl těchto dvou modelů najdeme především v účelu analýzy. Model EFQM je zaměřen na velké a střední podniky a hodnocení podniku jako celku a jeho zlepšování (Marinič, 2008). Kdežto model BLUES se soustředí na začínající firmy, start-upy a jejich schopnost přežít a rozvíjet se.

Dalším zdrojem teoretických východisek metodiky BLUES je významné vědecké a vzdělávací pracoviště Harvard Business School. Ze zkoumání jednotlivých fází životního cyklu start-up podniku a významu různých faktorů pro jednotlivé fáze vznikla konkrétní hodnotící kritéria a jejich váhy.

Kritéria pro hodnocení start-up firem dle metodiky BLUES³³:

1. Schopnost vlastníka vytvořit produkt. Kritérium upřesňuje, zda již produkt poskytovaný start-up firmou existuje, je jasně definován nebo alespoň existuje představa o poskytovaném produktu.
2. Reálnost konceptu produktu. Kritérium upřesňuje ověření reálnosti produktu, a zda byl proveden průzkum trhu.
3. Znalost zákaznických potřeb. Kritérium upřesňuje, zda má podnikatel zkušenosti s cílovou skupinou zákazníků nebo jejich znalost zákaznických potřeb jen vychází ze subjektivních odhadů.
4. Získání zákazníků. Kritérium upřesňuje, zda má start-up firma již nějakého platícího zákazníka a zda dochází k opakovaným nákupům.
5. Dostatek hotovosti pro podnikání. Kritérium upřesňuje výši částky, kterou má podnikatel k dispozici při zahájení podnikání.
6. Dostatek hotovosti pro osobní potřebu. Kritérium upřesňuje, zda podnikatel generuje dostatek hotovosti pro osobní potřebu.
7. Reálný plán nákladů a výnosů. Kritérium upřesňuje, zda má podnikatel k dispozici reálný plán nákladů a výnosů, který je pravidelně aktualizovaný.
8. Reálný plán toku hotovosti. Kritérium upřesňuje, zda má podnikatel k dispozici reálný plán toku hotovosti, který je pravidelně aktualizovaný.

³³ BLUES Business Leadership & Startup Evaluator. [online].

9. Znalost a propočet bodu zlomu Kritérium upřesňuje, zda má podnikatel k dispozici propočet bodu zlomu a zad je prakticky využíván.
10. Ceny a nákladové kalkulace. Kritérium upřesňuje, zda má start-up firma stanovenou cenu produktu a má vytvořeny nákladové kalkulace, které využívá pro cenotvorbu nebo svou cenu odvíjí od konkurence.
11. Informační síť partnerů. Kritérium upřesňuje, zda podnikatel pro své podnikání využívá síť formálních či neformálních informačních partnerů a zda má kontakty v oblasti obchodní, ekonomické, finanční, právní aj.
12. Strategické plánování – podnikatelský plán. Kritérium upřesňuje, zda má start-up firma zpracovaný podnikatelský plán a zad je aktuální a používaný.
13. Zajištění osobní podpory rodiny. Kritérium upřesňuje, zda rodina podnikatele jeho podnikání podporuje a aktivně mu pomáhá či nikoli.
14. Výběr a nábor pracovníků. Kritérium upřesňuje, zda je výběr pracovníků prováděn systematicky, dle definovaného procesu nebo jsou pracovníci přijímáni nahodile.
15. Motivace a fluktuace pracovníků. Kritérium upřesňuje, zda ve firmě existuje motivace pracovníků a zda je formalizována či nikoli a jaká je frekvence fluktuace pracovníků.
16. Schopnost delegovat. Kritérium upřesňuje, zda má firma stanovenou organizační strukturu s odpovědnostmi a zda pracovníci řeší úkoly s nebo bez přímé účasti zakladatele.
17. Procesy a kontrolní mechanismy. Kritérium upřesňuje, zda má firma definovány vnitřní procesy a kontrolní mechanismy, které by sloužily k jejímu zlepšování.
18. Stupeň využití ICT. Kritérium upřesňuje, zda start-up firma využívá pouze základní aplikace MS Office nebo využívá i speciální aplikace na podporu své hlavní činnosti.
19. Plánování kapacit. Kritérium upřesňuje, zda start-up firma využívá k plánování kapacit propracovaný systém nebo plánování kapacit nevyužívá.
20. Motivace vlastníka Kritérium upřesňuje, zda má vlastník silnou motivaci k podnikání, zda je úspěch pro něj kritický a věnuje podnikání značné množství energie.

Model BLUES hodnotí začínající podniky v sedmi oblastech. Každá ze sedmi oblastí je hodnocena na základě jednotlivých kritérií, kterým je přiřazeno bodové ohodnocení.³⁴:

1. produkt (zahrnuje kritérium č. 1 a č. 2),
2. zákazníci (zahrnuje kritérium č. 3 a č. 4),

³⁴ BLUES Business Leadership & Startup Evaluator. [online]

3. finance (zahrnuje kritérium č. 5 až č. 10),
4. informace (zahrnuje kritérium č. 11 a č. 12),
5. lidé (zahrnuje kritérium č. 13 až č. 16),
6. procesy (zahrnuje kritérium č. 17 až č. 19),
7. motivace (zahrnuje kritérium č. 20).

Nejvýznamnější je oblast finance s podílem 27% na celkovém počtu bodů, poté produkt a zákazníci, každý s podílem 17% na celkovém počtu bodů. Maximální dosažitelný počet bodů pro jednotlivá kritéria je dále násoben vahou kritéria v celém modelu.

Hodnocení je prováděno na základě osobního rozhovoru, kde tazatel klade otázky týkající se jednotlivých kritérií, start-up podnikateli a ten odpovídá. Na základě odpovědí start-up podnikatele je tazatelem vybrána jedna z možných, předem stanovených odpovědí, která nejlépe vystihuje situaci start-up podnikatele.

Výstupem metodiky BLUES je přiřazení počtu bodů jednotlivým kritériím a možnost porovnání společnosti s možným maximem. Díky tomu můžeme sledovat vývoj společnosti v čase nebo porovnat společnost s ostatními firmami.³⁵

³⁵ Materiál Podnikatelského inkubátoru VŠB – TU Ostrava. *Hodnocení start – up firem pomocí metodiky BLUES.*

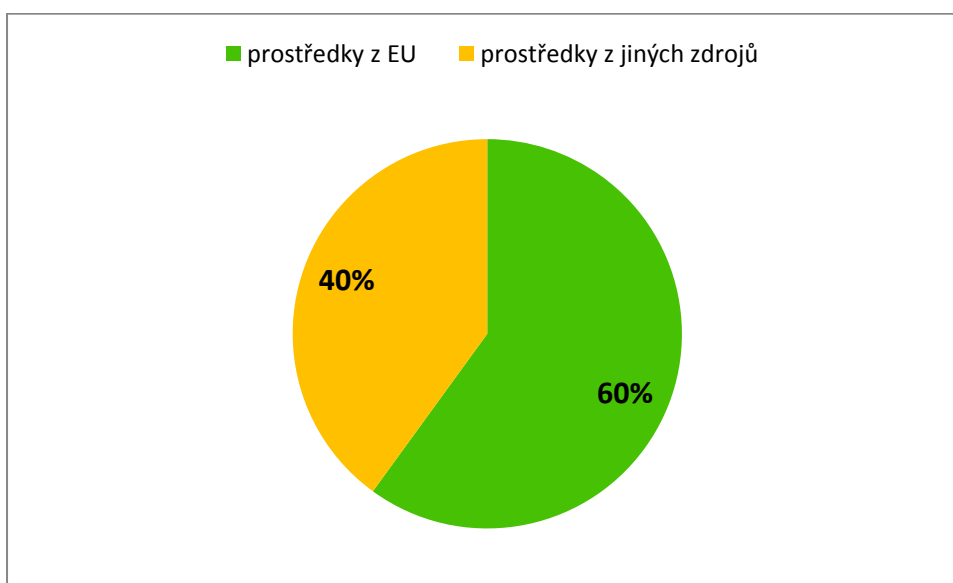
3. Zhodnocení start-up firem v podnikatelských inkubátorech

V třetí kapitole budou shrnuty praktické poznatky týkající se zhodnocení start-up firem v podnikatelských inkubátorech. Nejprve bude pozornost věnována podnikatelským inkubátorům a problematice jejich vzniku. Dále bude pozornost směřována k dotazníkovému šetření start-up firem, jejich schopností udržení se na trhu, jejich pohledu na konkurenci, možností jejich financování a jejich vztahu s podnikatelskými inkubátory. V závěru kapitoly bude zájem směřován na konkrétní start-up firmy, jejich zhodnocení a srovnání s maximem a vybraným vzorkem firem za pomoci metodiky BLUES, která je využívána výhradně pro hodnocení úspěšnosti start-up firem.

3.1 Podnikatelské inkubátory v ČR

V České republice vznikají podnikatelské inkubátory zejména díky dotacím z Evropské unie, jak znázorňuje obr. č. 3.1. Avšak dotace z krajů a krajských měst, univerzit a vysokých škol hrají při zakládání podnikatelských inkubátorů také významnou roli. Z fondů EU jsou nejčastěji čerpány finanční prostředky pro vznik podnikatelských inkubátorů z Operačního programu Podnikání a inovace a z Operačního programu Průmysl a podnikání, program Prosperita.

Obr. 3.1 Finanční prostředky pro vznik PI



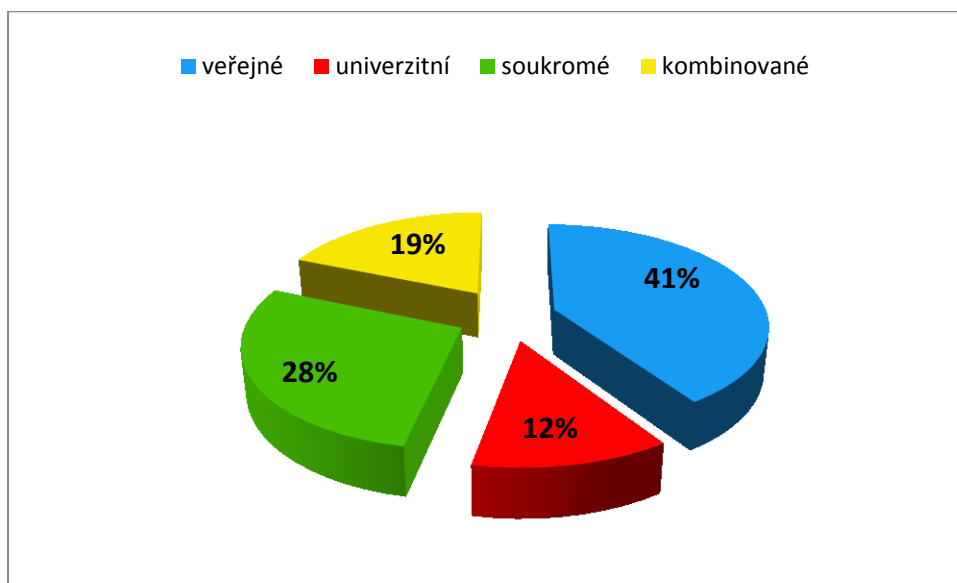
Zdroj: Vlastní zpracování

Některé podnikatelské inkubátory a inovační centra vznikají za pomoci dotací z ministerstev, především Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Jiné podnikatelské inkubátory využily dotací agentury CzechInvest nebo Agentury pro regionální rozvoj. V České republice se však můžeme setkat i s podnikatelskými inkubátory fungujícími jako tzv. PPP partnerství, což znamená partnerství veřejného a soukromého sektoru. Takto funguje například Podnikatelský inkubátor STEEL IT v Třinci.

Přehled typů podnikatelských inkubátorů v ČR znázorňuje obr. č. 3.2. V grafu však nejsou zahrnuty všechny podnikatelské inkubátory nacházející se na území ČR. Graf zahrnuje pouze ty, u kterých jejich typ byl patrný nebo se dal zjistit. Ale i tak je zřejmé, že převládajícím typem podnikatelských inkubátorů v ČR jsou inkubátory veřejné.

Skutečnosti plynoucí z obr. 3.1 a 3.2 jsou známy na základě mapování podnikatelských inkubátorů v ČR, viz příloha č. 2.

Obr. 3.2 Typy podnikatelských inkubátorů v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako příklad vzniku podnikatelského inkubátoru poslouží Podnikatelský inkubátor VŠB – TU Ostrava (dále jen PI VŠB – TUO). Vznik PI VŠB – TUO byl financován ze strukturálních fondů EU, příspěvku statutárního města Ostravy, Nadačního fondu EVRAZ a z podstatné části z vlastních prostředků VŠB – TU Ostrava. PI VŠB – TUO vznikl především za pomoci dvou významných projektů. Prvním z nich byl projekt s názvem Technologický pavilon CPIT – TL2. Předmětem tohoto projektu bylo vybudování třípodlažního objektu Technologického pavilonu CPIT – TL2 – Centra pokročilých inovačních technologií, ve

kterém je PI VŠB – TUO umístěn. Tento projekt byl odstartován v roce 2006 a skončil o dva roky později, v roce 2008 otevřením budovy CPIT – TL2. Celková výše dotace činila 149 992 000 Kč, jejímž příjemcem byla Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.³⁶

Druhým důležitým projektem, který podpořil vznik PI VŠB – TUO byl projekt s názvem Regionální centrum transferu technologií (RCTT). Tento projekt byl zaměřen zejména na pomoc při komerčním uplatnění výsledků vznikajících na univerzitách a ve vědecko-výzkumných organizacích. Jinými slovy, tento projekt byl pro PI VŠB – TUO důležitý zejména proto, že díky němu může poskytovat služby a tzv. balíčky služeb, které jsou v současné době zahrnuty v nabídce PI VŠB - TUO. Doba trvání tohoto projektu byla stejně jako u předešlého projektu 2 roky, a to od roku 2006 do roku 2008 a celková výše dotace činila 7 513 000 Kč. Příjemcem dotace byla opět VŠB – TUO Ostrava. Projekt RCTT si kladl za cíl ekonomický a společenský rozvoj, zlepšení dovedností v oblastech transferu technologií a dlouhodobou udržitelnost RCTT.³⁷ Aby mohly být tyto cíle naplněny, byl PI VŠB – TUO podpořen dalším projektem, který trval tři roky. Od ledna roku 2010 do prosince roku 2012 si bylo cílem projektu AGENT přispět ke komercializaci poznatků, znalostí, služeb, výsledků výzkumu a vývoje a informací nabytých na akademické půdě ve sféře průmyslu.³⁸

V současné době je PI VŠB – TUO financován zejména z vlastních zdrojů (ty plynou z pronájmu zasedacích a seminárních místností a z pronájmu kanceláří) a z dotací z EU na vzdělávací projekty.

Většina podnikatelských inkubátorů v ČR vzniká proto, aby podpořila svůj region, podpořila podnikání v dané oblasti a dosáhla tak ekonomického rozvoje. Jiné inkubátory, zejména ty, které vznikají pod záštitou univerzit, jsou budovány proto, aby podpořily vědu a výzkum a inovace na univerzitě a podpořili tak možnost realizovat se podnikatelským způsobem. Nadpoloviční většina z nich pak směřuje své aktivity k podpoře a rozvoji především start-up podnikatelů.

³⁶ Podnikatelský inkubátor VŠB - TU Ostrava. *Technologický pavilón CPIT – TL2* [online].

³⁷ Podnikatelský inkubátor VŠB - TU Ostrava. *Regionální centrum transferu technologií* [online].

³⁸ Projekt AGENT. *Úvod* [online].

3.2 Zhodnocení start-up firem v podnikatelských inkubátorech pomocí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí sestaveného dotazníku v podobě elektronického formuláře, kde respondenti převážně volili odpovědi z nabízených variant. Při dotazníkovém šetření byl využit nepřímý kontakt formou online dotazování a dotazníky byly rozeslány respondentům pomocí emailů. Tento způsob dotazování byl zvolen zejména pro jeho snadné, jednoduché a nenákladné rozšíření respondentům po celé republice.

Dotazník byl sestaven z dvaceti otázek zahrnujících oblasti týkající se všeobecných informací o dotazované start-up firmě, vztahu start-up firmy a podnikatelského inkubátoru, oblasti financí start-up firem. V poslední řadě se dotazník týkal také možných překážek v podnikání a případné konkurence. Sestavený dotazník pro start-up firmy viz příloha č. 3.

Osloveni byli respondenti z podnikatelských inkubátorů a vědeckotechnických parků v České republice, zapsaných v katalogu VTP Společnosti vědeckotechnických parků³⁹, a to vždy minimálně jeden podnikatelský inkubátor nebo vědeckotechnický park v zastoupení daného kraje.

Do dotazníkového šetření se však zapojily pouze firmy z devíti krajů České republiky z čtrnácti možných.

V Karlovarském kraji měly vyrůst dokonce dva vědeckotechnické parky. Bohužel ani jeden z plánovaných projektů nebyl doposud realizován, především kvůli neposkytnutým finančním zdrojům.

Mezi zapojenými v dotazníkovém šetření jsou start-up firmy z inkubátorů a vědeckotechnických parků sídlících v těchto krajích: Jihomoravský kraj, Zlínský kraj, Olomoucký kraj, Moravskoslezský kraj, Královéhradecký kraj, Středočeský kraj, Ústecký kraj, Plzeňský kraj a hlavní město Praha.

Celkový počet zúčastněných start-up firem v dotazníkovém šetření je třicet jedna start-up firma.

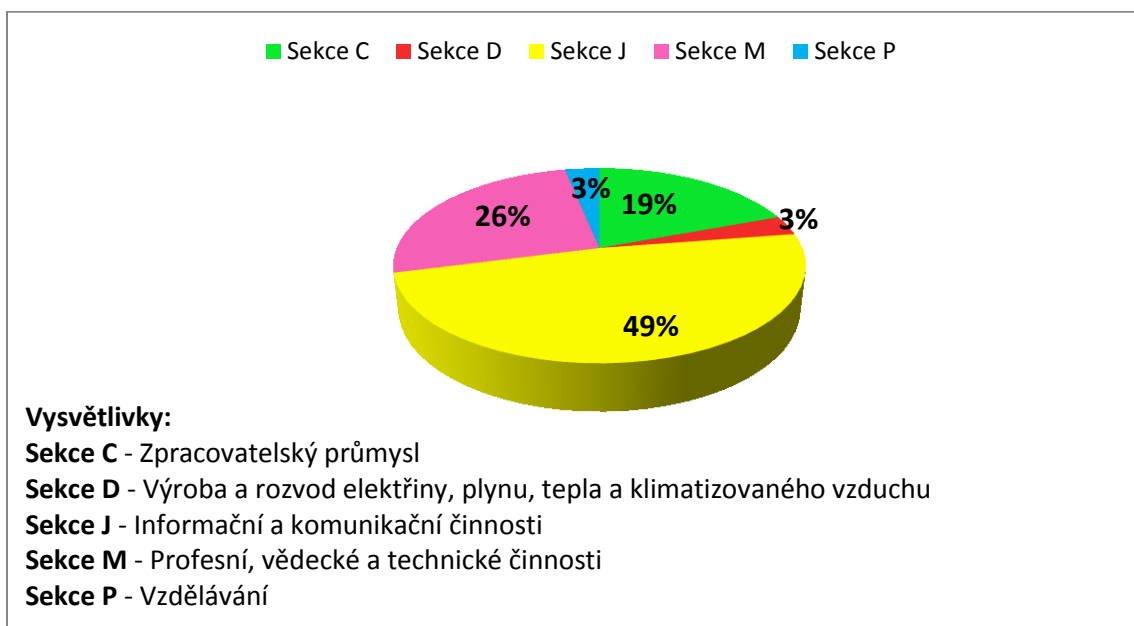
Otázky číslo 1 – 7 jsou zaměřeny na získání informací týkající se samotných start-up firem. První otázka se týká oboru podnikání start-up firem. Vzhledem k faktu, že odpovědi byly různorodé, bylo třeba je sjednotit. Od roku 2008 v České republice existuje klasifikace ekonomických činností CZ – NACE (viz příloha č. 4), na základě které bylo provedeno

³⁹ Katalog VTP. *Společnost vědeckotechnických parků* [online].

rozdělení start-up firem do jednotlivých oborů. Vzhledem k nejasným a strohým odpovědím nebylo možné detailní zařazení těchto činností než pouze do jednotlivých sekcí.

Jak znázorňuje obr. č. 3.3 je jasné, že trendem pro založení start-up firem je podle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE oblast podnikání spadající do sekce J - Informační a komunikační činnosti. Patnáct z třiceti jedné start-up firmy se věnují oboru informačních technologií, poskytování webových aplikací apod. Informační technologie jsou neustálým hitem doby a s postupem času se stále vyvíjejí a nabízejí nejen zákazníkům ale i podnikatelům nové možnosti. Druhým nejrozšířenějším oborem, kterým se start-up firmy zabývají, jsou profesní, vědecké a technické činnosti, tj. sekce M. Start-up firmy směřují svou pozornost zejména na výzkum a vývoj, a to v různých oblastech. Inovace, nové postupy a nová řešení jsou dobrou vyžadovány, tudíž se start-up firmy často vydávají i tímto směrem.

Obr. 3.3 Obory podnikání start-up firem dle CZ - NACE



Zdroj: Vlastní zpracování

Sekce C, která představuje zpracovatelský průmysl je zastoupená start-up firmami o něco méně, než sekce M či dokonce sekce J, ale i přes to má svůj význam. Tyto start-up firmy, se snaží využívat nové technologie a postupy pro výrobu inovativních produktů. Jedná se o start-upy zabývající se například výrobou optických přístrojů a zařízení, výrobou nábytku nebo výrobou stavebních hmot. Jak můžeme vidět, sekce D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu a sekce P – Vzdělávání mají zastoupení mezi start-up

firmami velice nízké. Tyto sekce nezahrnují obory, ve kterých by bylo možné experimentovat a výrazně inovovat postupy a řešení, jenž oblasti podnikání z těchto sekcí nabízejí.

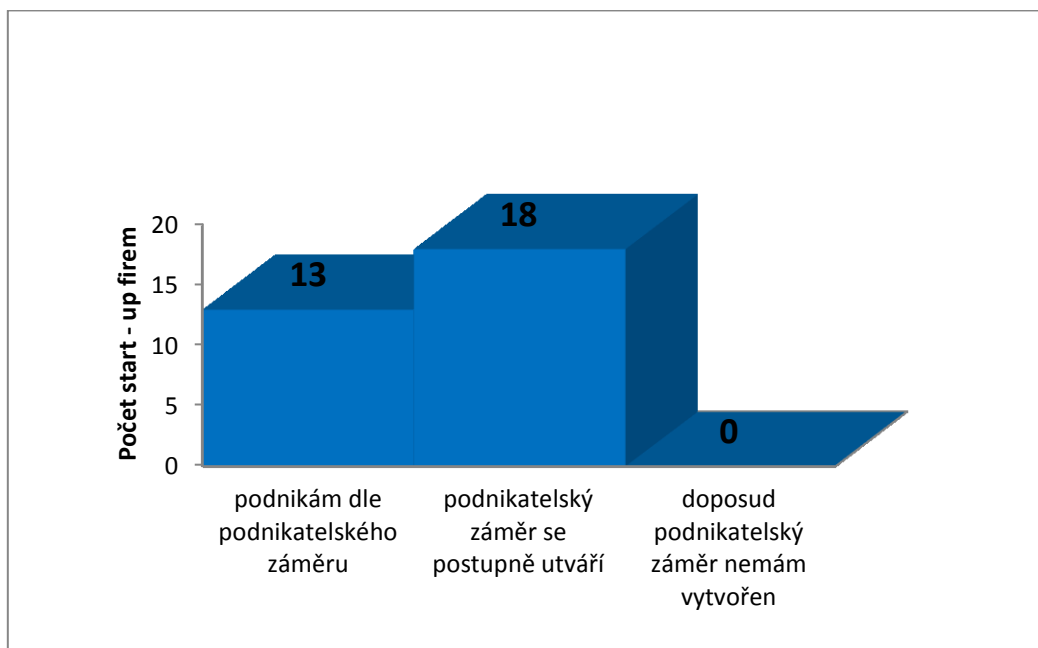
Druhá otázka této části dotazníku je věnována době existence start-up firmy. Avšak zde můžeme tvrdit, že je tato otázka diskutabilní vzhledem k definici start-up firmy. Někteří odborníci tvrdí, že start-up firmou se má na mysli nová a mladá firma do tří let své existence. Poté už se o ní nedá hovořit jako o start-up firmě, nýbrž jako o firmě zralé. Pokud se budeme držet definice, že start-up firmou je firma, která rozvíjí inovativní myšlenku je zřejmé, že pro start-up firmu je podstatná nová myšlenka a nový nápad, se kterým přichází na trh.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina start-up firem existuje právě 1 – 3 roky, ale počet ostatních, které jsou starší a doba jejich existence přesahuje tři roky či dokonce i pět let je celkově vyšší, jak je patrné z obrázku v příloze č. 5. Často se tedy jedná o zkušenější firmy, které na trh přinášejí nové, inovativní nápady.

Nejčastější formou podnikání start-up firem je společnost s ručením omezeným. Téměř 75% z dotázaných respondentů podniká právě formou s.r.o., jak můžeme vidět z obrázku, viz příloha č. 6. Tato forma podnikání je oblíbená z mnoha známých důvodů. Především jsou to výše minimálního základního kapitálu, která činí 200 000 Kč, dále pak způsob ručení za závazky společnosti, kdy za tyto závazky ručí každý společník jen do výše svého nesplaceného vkladu a v neposlední řadě zde hraje svou roli také fakt, že společnost s ručením omezeným může založit minimálně jeden společník.

Podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky si jako podmínku pro přijetí start-up firmy kladou zhotovený podnikatelský záměr, na základě kterého jsou start-up firmy do těchto zařízení přijímány. Z obr. č. 3.4 je jasné, že žádná ze start-up firem by doposud neměla vytvořen podnikatelský záměr. Většina dotázaných respondentů společně s vývojem a postupem svého podnikání podnikatelský záměr teprve utváří a přizpůsobuje vzniklé situaci. Ostatní start-up firmy podnikají podle předem stanoveného podnikatelského záměru.

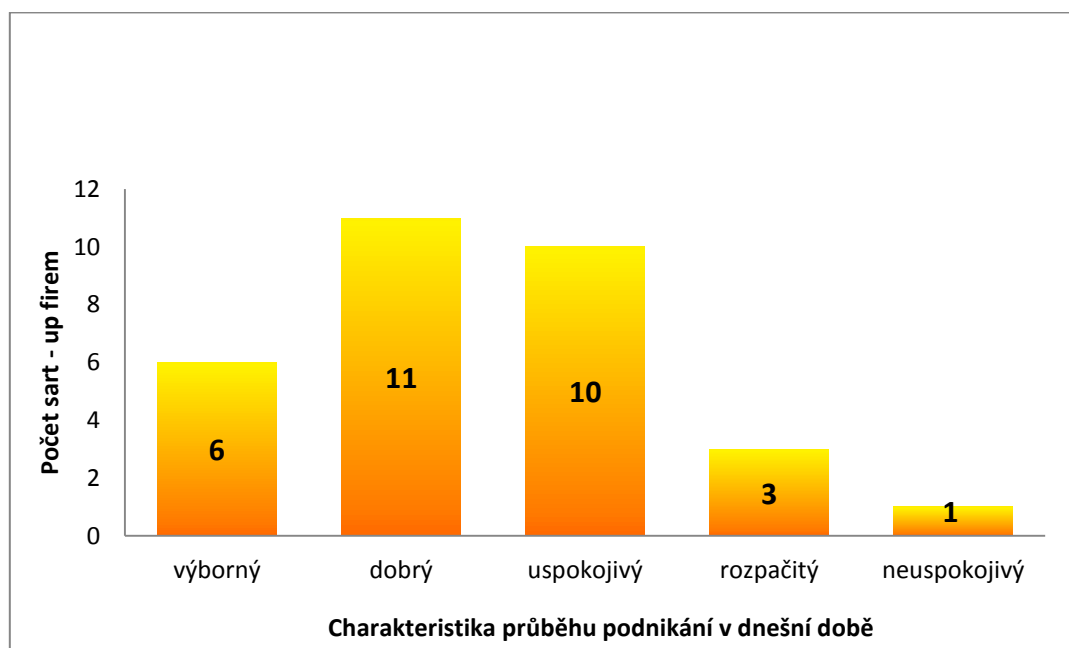
Obr. 3.4 Podnikáte na základě předem sestaveného podnikatelského záměru?



Zdroj: Vlastní zpracování

Postoj start-up podnikatelů k současnému podnikání v závislosti na době a prostředí, ve kterém se podnikání odehrává, by se dal zhodnotit jako kladný a můžeme říci, že většina start – up podnikatelů je s podnikáním spíše spokojená nežli nespokojená. Ačkoli ne každý je v současné době ochoten riskovat a překonávat nástrahy, které s sebou podnikání přináší. Prostředí České republiky není konstantní a začínající podnikatelé jej musí neustále sledovat a přizpůsobovat se novým událostem. Stejně tak je proměnlivé i chování zákazníků, kteří jsou nedílnou součástí celého podnikatelského procesu. Většina respondentů tedy charakterizovala průběh současného podnikání v závislosti na prostředí, ve kterém se podnikání odehrává jako „dobrý“. Viz obr. č. 3.5. Jako „výborný“ průběh podnikání v závislosti na prostředí, ve kterém se podnikání odehrává, označilo pouze šest respondentů, a to převážně start-up podnikatelé z oblasti informačních technologií, vývoje mobilních aplikací či internetového marketingu. Tyto obory jsou právě ty, které postupují s dobou a o svou budoucnost se příliš obávat nemusí.

Obr. 3.5 Průběh podnikání v dnešní době v závislosti na prostředí, ve kterém se podnikání odehrává



Zdroj: Vlastní zpracování

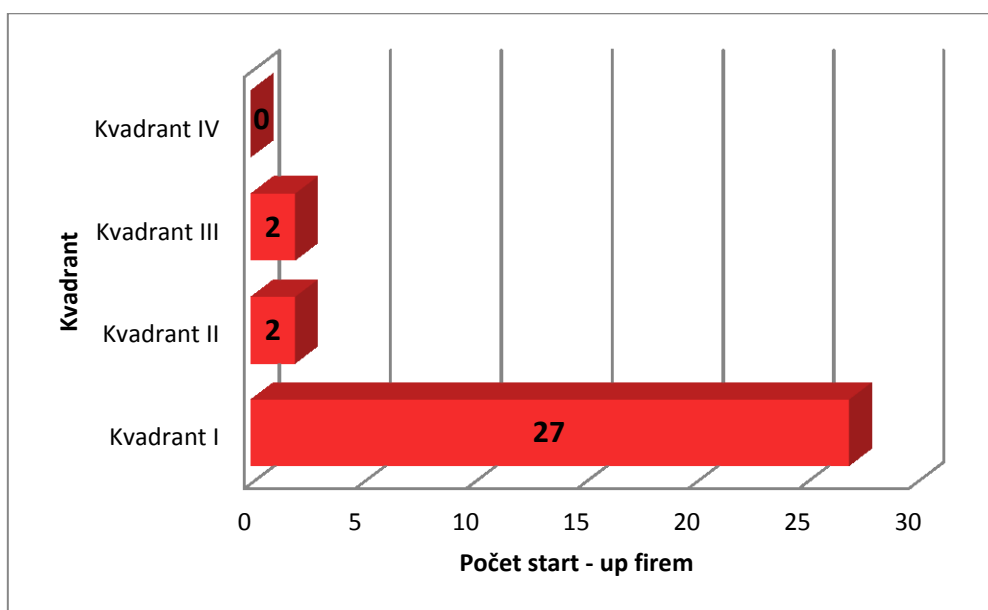
Pro podnikatele, zvláště pak pro začínající podnikatele je důležité uvědomit si, co přesně start-up firma dělá, čím se zabývá, co je pro ni klíčové a čím se dokáže odlišit od konkurence. Jedná se o stanovení pozice. Na otázku: „Dokážete odpovědět na otázku: Co přesně Vaše firma dělá? Proč by si zákazníci měli kupovat právě Vaše produkty či služby?“ všichni respondenti odpověděli kladně. Avšak ne všechny konkrétní odpovědi by se daly považovat za jednoznačné stanovení pozice a vyjasnění specifičnosti zvolené oblasti podnikání. Například odpovědi jako: „poskytuje webovou aplikaci“, „mobilní aplikace pro lidi“, „anorganická chemie“ nebo „design“ by se daly klasifikovat jako nedostatečné. Nevyplyvá z nich co vlastně start-up firma dělá, čím se zabývá, ani není jasné, proč by zákazníci měli nakoupit produkty nebo využít služeb právě těchto firem.

Navzdory několika výjimkám by se dalo říci, že nadpoloviční většina start-up firem má ujasněnou a stanovenou pozici. Např.: „Jsme jedini v republice, kteří vyvíjí klientské aplikace (web, mob. a televizní aplikace) a zároveň vlastníme backend, který je dokáže mediálně plnit.“, „Získejte nejlepší možné řešení v té nejvyšší kvalitě bez kompromisů pro Vaše webová řešení nebo pro mobilní řešení na míru Vaším potřebám.“.

Protože není možné vyhovět všem lidem a uspokojit tak všechny jejich potřeby, je důležité, aby se start-up firma zamyslela nad cílovou skupinou zákazníků, kterým bude svůj produkt či službu nabízet. Jak je patrné z obrázku č. 3.6 bez mála všichni respondenti zařadili svou start-up firmu do kvadrantu I, což znamená, že dvacet sedm z třiceti jedné start-up firmy

nabízí svým zákazníkům jedinečný produkt nebo službu a hodnota tohoto produktu či služby je pro ně největší. To znamená jediné – jedná se o žádoucí inovace, které přitahují pozornost zákazníků.

Obr. 3.6 Kvadranty určující pozici start-up firmy



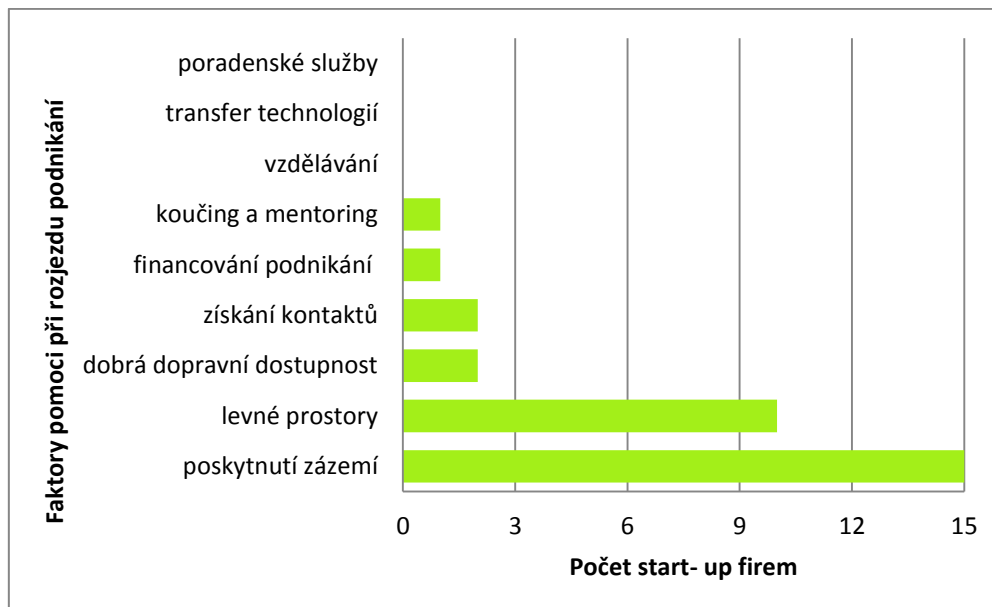
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující část dotazníku se věnuje vztahu start-up firmy a podnikatelského či vědeckotechnického parku. Z dotazníkového šetření vyplývá jednoznačný fakt, a to ten, že start-up firmy volí pro rozjezd svého podnikání podnikatelské inkubátory zejména z důvodu poskytovaného zázemí, viz příloha č. 7. Namísto zdlouhavého hledání vhodných kancelářských prostor, které jsou ve většině případů prázdné, bez jakéhokoli vybavení a zařízení, volí začínající podnikatelé vybavené reprezentativní kanceláře za přijatelné nájemné, vhodné pro rozjezd podnikání. Podnikatelské inkubátory poskytují v rámci nájemní smlouvy firmám také zázemí v podobě seminárních a zasedacích místností nebo počítačových učeben, vhodných pro konání porad, seminářů nebo různých setkání, které jsou nedílnou součástí života každého start-up podnikatele.

Právě poskytované zázemí podnikatelských inkubátorů začínajícím podnikatelům pomáhá při rozjezdu podnikání nejvíce. Viz obr. č. 3.7. Není se čemu divit, reprezentativní prostory hrají důležitou roli z hlediska uzavírání dohod, jednání s dodavateli či odběrateli a podobně. Podle start-up podnikatelů, pomáhají podnikatelské inkubátory začínajícím firmám také z hlediska finančního, a to v podobě poskytnutí levných podnikatelských prostor.

Začínající podnikatelé získávají výhodné nájemné, které je značně nižší než v klasických kancelářských prostorách.

Obr. 3.7 Faktory pomoci podnikatelských inkubátorů při rozjezdu podnikání



Zdroj: Vlastní zpracování

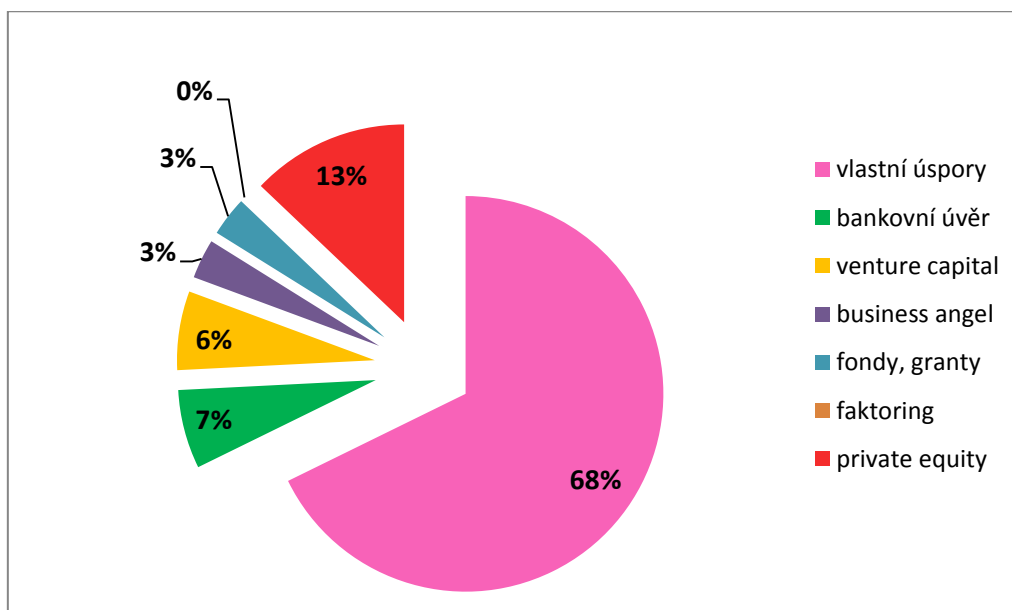
Avšak start-up podnikatelé nemohou v podnikatelském inkubátoru působit navěky. Podnikatelský inkubátor jim má pomoci při rozjezdu podnikání, ale po jisté době je třeba, aby se firma postavila na vlastní nohy, začala fungovat samostatně, zvládla nástrahy podnikání sama, bez pomoci jiných institucí. Doba, kterou může start-up firma strávit v podnikatelském inkubátoru by neměla přesáhnout 3 roky. Tato doba je všeobecně ustanovená a všechny inkubátory, ale také start-up podnikatelé by na ni měly brát ohled. Z dotázaných respondentů si asi 80% myslí, že doba tří let pro start a rozjezd podnikání je dostačující a firma se po dovršení tří let obejde bez pomoci a zázemí podnikatelského inkubátoru. Tuto skutečnost můžeme pozorovat na obrázku v příloze č. 8.

Zbýlých asi 20% respondentů si naopak myslí, že tříletá doba inkubace je pro rozjezd podnikání nedostatečná a firma tak nedokáže samostatně fungovat. Nejčastější příčinou neúspěchu start-up firem po ukončení doby inkubace a opuštění podnikatelského inkubátoru je nejasná strategie start-up firmy. Právě postupné utváření podnikatelského záměru u většiny start-up firem může být příčinou nejasné a rozpačité strategie start-up firem po opuštění onoho zázemí, které start-up firmám tolik pomáhá při podnikání.

Zajímavostí je, že jako další častou příčinu neúspěchu start-up firmy podnikatelé považují neefektivní vrcholové vedení. Vzhledem k tomu, že start-up firmy většinou zakládá malý počet osob (2 – 4 osoby), a takováto firma se jen málokdy rozvine do velké společnosti, označili start-up podnikatelé jako neefektivní sami sebe. Viz příloha č. 9.

Následující série otázek se zajímá o finanční stránku start-up firem. Jak je patrné z obr. č. 3.8 start-up podnikatelé využívají pro financování svého podnikání převážně vlastní úspory. Tato skutečnost napovídá tomu, že čeští start-up podnikatelé buďto neumí nebo se obávají využít jiných prostředků pro financování svého podnikání než vlastních. Existuje celá řada možností, jak financovat start-up firmy, avšak získání finančních prostředků od různých sponzorů není jednoduchou záležitostí a vyžaduje od start-up podnikatelů připravenost, vytrvalost, jasnou vizi a cíle.

Obr. 3.8 Zdroje financování start-up firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

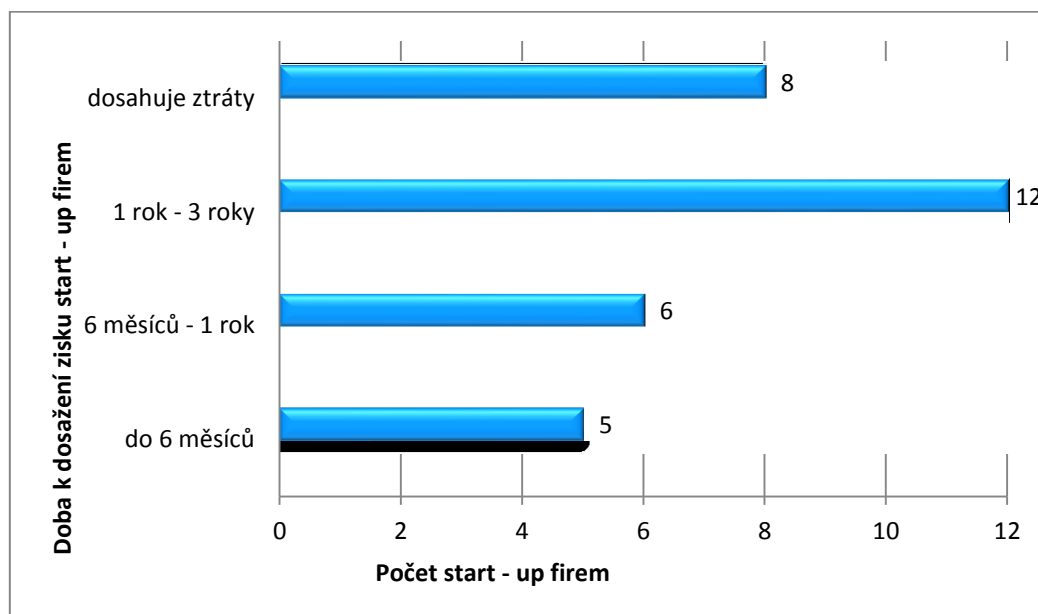
Vzhledem k tomu, že start-up podnikatelé financují své podnikání hlavně z vlastních zdrojů, je pochopitelné, že získání finančních prostředků pro rozjezd podnikání je pro většinu start-up podnikatelů ne příliš snadné, dokonce obtížné. Naspořit vlastní prostředky a umět je co nejrychleji vydělat, aby mohly být znovu použity pro podnikání je nelehký úkol. Viz příloha č. 10 a 11.

Kritickým obdobím pro firmu je období dosažení šestého měsíce existence. Ideálně by start-up firma měla začít dosahovat zisku právě do doby šesti měsíců. Jedná se o tzv. kritický bod rentability, který se při grafickém znázornění nachází na průsečíku tržeb a fixních nákladů. Tento bod by neměl překročit hodnotu šest, jenž představuje dobu šesti měsíců.

Avšak ne každému start-up podnikateli se tohoto ideálního stavu podaří dosáhnout. Existují i start-up firmy, které stále dosahují ztráty. A nejsou jich právě nízké počty. Většinou se jedná o firmy s dobou existence 3 – 5 let nebo více. U těchto start-up firem jsou takovéto odpovědi zarážející. A je jasné, že jsou dotovány zejména vlastními finančními prostředky start-up podnikatelů. U firem mladších je dosahování ztráty pochopitelné. Teprve se rozjíždějí, získávají si své zákazníky a začínají správně fungovat.

Naštěstí je většina start-up firem ziskových, avšak zisku dosahují start-up firmy převážně v období od jednoho roku do tří let své existence. Kritický bod rentability nepřekračuje pouze pět start-up firem z třiceti jedné a do šesti měsíců své existence se jim podařilo dosáhnout zisku, jak je jasné z obr. č. 3.9.

Obr. 3.9 Doba pro dosažení zisku start-up firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční krize v dnešní době není již tolik diskutovaným tématem, avšak dodnes je na některých firmách a společnostech pocíťována. I někteří start-up podnikatelé pocíťují, že by na ně finanční krize dopadla. Start-up firem se krize dotkla zejména ze strany poptávky, která byla nižší a byl tak vyvíjen tlak na snižování cen produktů a služeb. Klienti a zákazníci nebyli ochotni riskovat a své prostředky spíše šetřili, což se projevovalo nižším počtem zakázek a

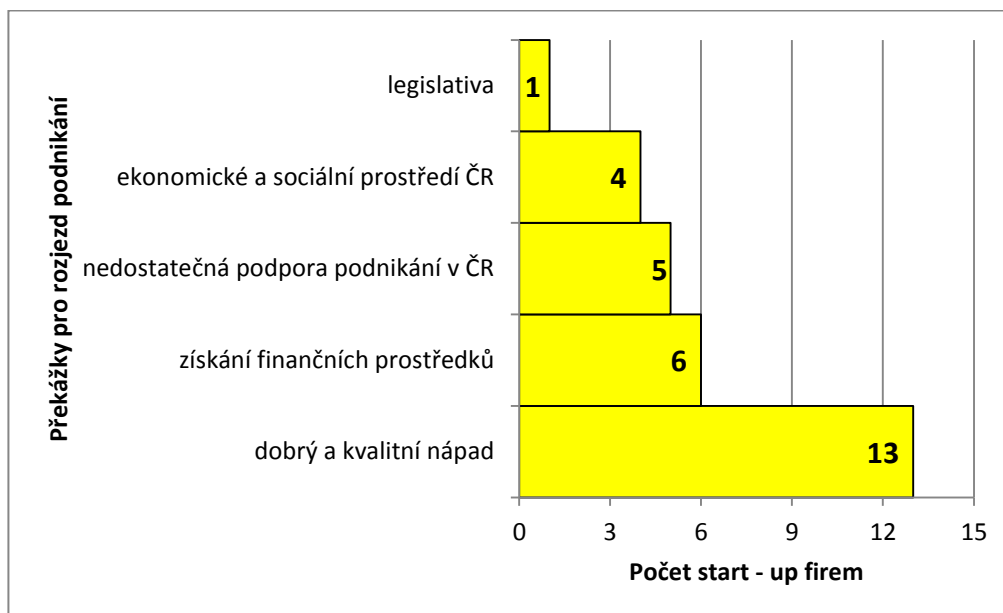
v konečném důsledku i v poklesu obrátu. Počet start-up podnikatelů, na které finanční krize dopadla, viz příloha č. 12.

Předposlední část dotazníku zahrnuje otázky týkající se možných překážek pro podnikání. Podle většiny start-up podnikatelů je lidský faktor tím, který nejvíce ovlivňuje úspěch či neúspěch mladé společnosti na trhu. Téměř každý start-up podnikatel si myslí, že právě schopnosti managementu firmy, schopnosti jednotlivých společníků, jejich kvalita, odhodlanost a ochota tvrdě pracovat jsou příčinami neúspěchu start-up firem na trhu.

Pro úspěch start-up firmy jsou podle mladých podnikatelů důležité jak stanovení jasné strategie, tak i jedinečnost a unikátnost produktů či služeb, inovace a dobré nápady. Je zajímavé, že se začínající podnikatelé shodují právě na těchto faktorech jako na faktorech souvisejících s úspěchem start-up firmy. Pouze v jedné z odpovědí zazněly finance a finanční zázemí jako podstatný prvek ovlivňující úspěšnost začínající firmy na trhu, a přitom získání finančních prostředků je pro start-up firmy obtížným a nesnadným úkolem.

Největší překážku pro rozjezd podnikání shledávají start-up podnikatelé především v dobrém a kvalitním nápadu. Kvalitní nápad je alfa a omegou úspěšného podnikání. Viz obr. č. 3.10.

Obr. 3.10 Překážky pro rozjezd podnikání



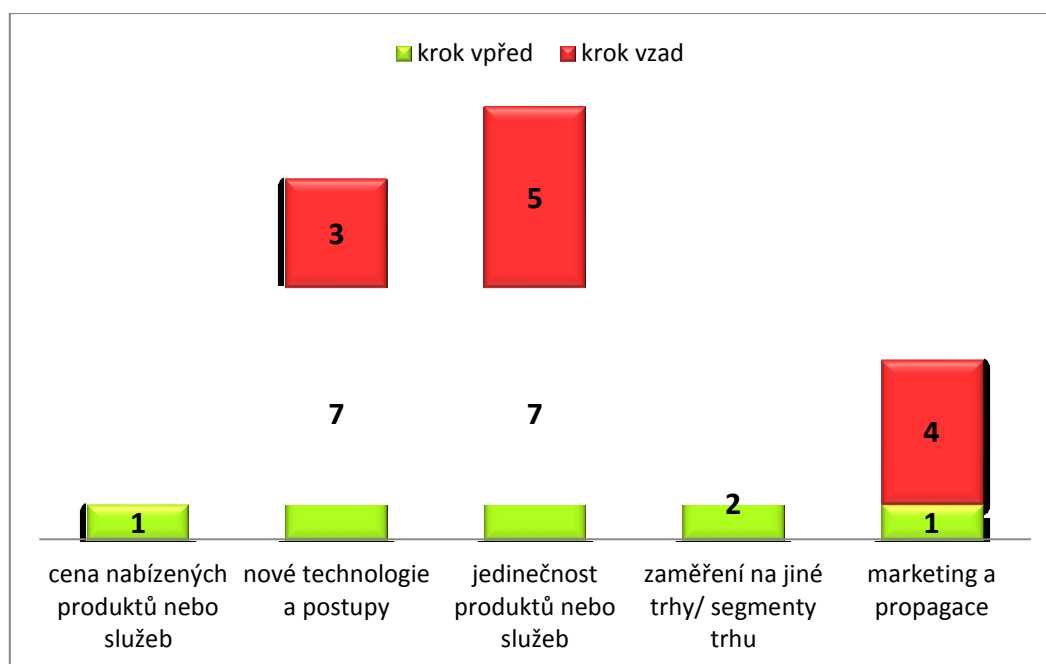
Zdroj: Vlastní zpracování

Dobrý a kvalitní nápad souvisí také s budoucím udržení se na trhu. Je třeba řádně promyslet dopad nového produktu či služby na trhu a zmapovat reakce zákazníků. Protože podle zkušeností start-up podnikatelů jsou právě nepřipravenost lidí používat nové technologie a nedůvěra v nové postupy největšími překážkami pro udržení start-up firmy na trhu. Viz příloha č. 13.

V poslední části se dotazník zajímá o konkurenci start-up firem. Ačkoli konkurenci start-up podnikatelé vnímají jako jednu z největších překážek pro udržení se na trhu, téměř 60% z nich si troufá tvrdit, že jsou oproti konkurenci o krok vpřed. Viz příloha č. 14.

O krok před konkurencí jsou převážně firmy věnující se oboru IT, mobilních aplikací, telekomunikací, ale také z oboru anorganické chemie, optiky či strojírenství. Náskok před konkurencí mají tyto start-up firmy zejména díky jedinečnosti svých produktů nebo služeb. Jiným start-up firmám k předstihu své konkurence napomáhá využívání nových technologií a postupů. Jediná start-up firma, z Ústeckého kraje, zabývající se výzkumem a vývojem tvrdí, že konkurenci nemá.

Obr. 3.11 Konkurence start-up firem



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z obr. č. 3.11 patrné, jedinečnost produktů nebo služeb je u většiny start-up firem faktorem, který jim napomáhá předběhnout konkurenci, ale také zároveň faktorem, kvůli kterému ostatní start-up firmy za konkurencí zaostávají. Krok za konkurencí jsou start-

up firmy směřující svou činnost do oboru jako např. zdravotnictví a kosmetika, výroba stavebních hmot, energetika, ale i některé start-up firmy věnující se oblasti IT. Je zajímavé, že právě start-up firmy, které své podnikání směřují do oblasti IT a internetu bojují s marketingem a propagací, díky kterému zůstávají krok vzad za konkurencí.

Informační technologie se v současné době neustále rozvíjí a postupují směrem vpřed. Pravděpodobně z toho důvodu je pro některé start-up podnikatele obtížnější najít ten správný směr v tomto oboru, kterým se ještě nikdo jiný nevydal a zároveň jej umět dobře a kvalitně propagovat tak, aby zaujal své zákazníky.

3.3 Zhodnocení start-up firem v podnikatelských inkubátorech pomocí metodiky BLUES

S využitím metodiky BLUES pro hodnocení úspěšnosti start-up firem byly ohodnoceny celkem tři firmy z Moravskoslezského kraje. Hodnocení pomocí metodiky BLUES bylo zaměřeno převážně na start-up firmy zabývající se oborem podnikání spadajícím do sekce J, dle CZ - NACE, která představuje Informační a komunikační činnosti. Zaměření hodnocení úspěšnosti start-up firem pomocí metodiky BLUES na tyto start-up firmy bylo zvoleno z toho důvodu, že start-up firmy podnikající v sekci J, tedy se zaměřením na informační a komunikační činnosti se vyskytují nejčastěji, jak tomu napovídá výsledek dotazníkového šetření (viz kapitola 3.2, obr. 3.3).

Pozornost byla zaměřena především na Podnikatelský inkubátor VŠB – TU Ostrava (dále jen PI VŠB – TUO), který mladým, inovativním a rozvíjejícím se firmám poskytuje nejen atraktivní kancelářské, poloprovozní, zasedací a doplňkové prostory za přijatelné ceny, ale také důležité kontakty a soubor vzájemně doplňujících se poradenských a administrativních služeb. Díky podpoře PI VŠB – TUO mohou začínající firmy překonat počáteční problémy a dosáhnout úspěchu na trhu. Díky týmu odborníků je PI VŠB – TUO připraven podat začínajícím podnikatelům pomocnou ruku. Tuto příležitost využilo již více jak 50 úspěšně inkubujících se a prosperujících firem.

Ve svých službách PI VŠB – TUO nabízí start-up podnikatelům tzv. balíčky služeb, mezi které patří např. balíčky s názvem Jak založit společnost, Jak chránit průmyslové vlastnictví nebo třeba Jak financovat inovační podnikání.

Právě za účelem intenzivní pomoci pro začínající a start-up podnikatele byl PI VŠB – TUO v roce 2008 otevřen na lukrativním místě v zázemí VŠB – TUO.⁴⁰

3.3.1 Využití metodiky BLUES pro hodnocení start-up firem

Jednotliví zástupci start-up firem odpovídali na základě osobního rozhovoru na stanovené otázky a podle jejich odpovědí byla vybrána jedna z pěti stanovených možností metodikou BLUES. Díky zvoleným odpovědím byly start-up firmám přiděleny body v jednotlivých hodnotících kritériích zařazených do sedmi oblastí.

Start-up firmy, jejich úspěšnost a schopnost dále se rozvíjet byly následně srovnány s maximem a s vybraným vzorkem firem.

3.3.2 Hodnocení start-up firmy 1

Start-up firma 1 hodnocená pomocí metodiky BLUES je firmou z Moravskoslezského kraje, zabývající se oborem J (dle CZ – NACE), tj. Informační a komunikační činnosti. Tato firma má pouze jednoho zaměstnance a doba její existence nepřesahuje jeden rok. Start-up firma 1 směřuje své podnikání do oblasti vývoje mobilních aplikací.

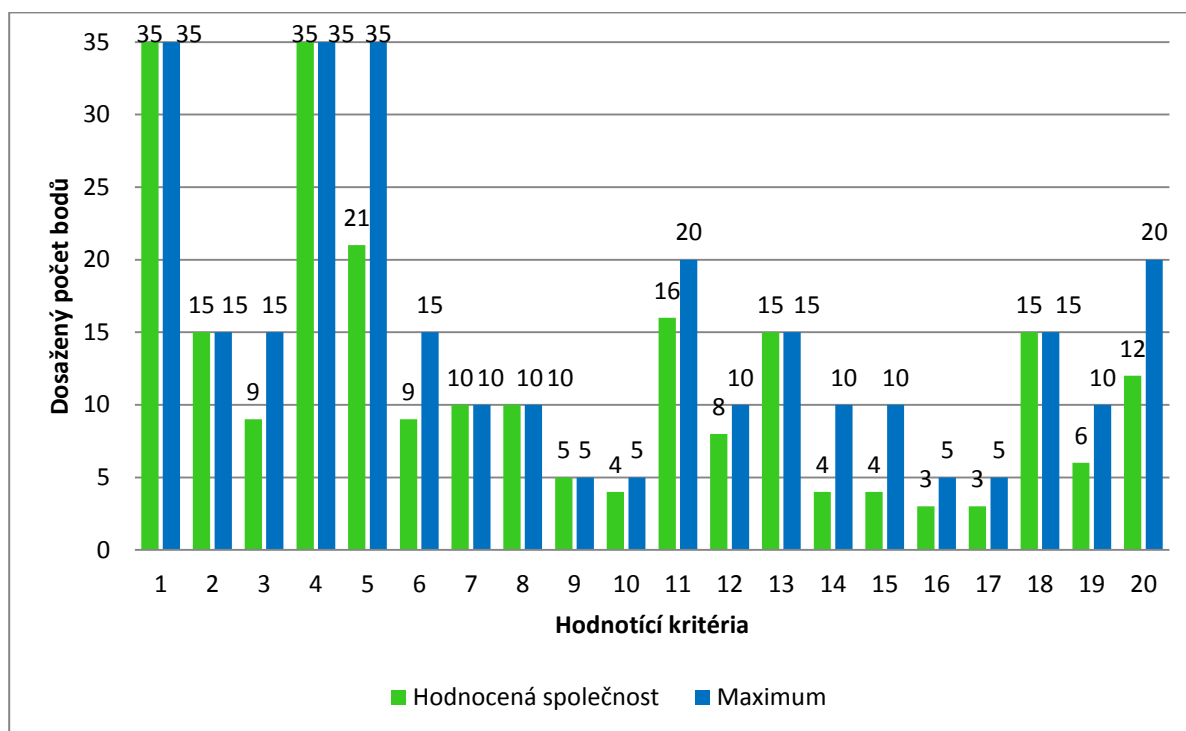
Start-up firma byla hodnocena na základě dvaceti kritérií stanovených metodikou BLUES (viz kapitola 2.3.2).

Start-up firma 1 dosáhla v celkovém hodnocení 239 bodů z 300 možných, čímž naplnila 79,7% celkového maxima dosažitelných bodů. Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu v porovnání s maximem viz příloha č. 15. Z tabulky je patrný získaný počet bodů hodnocené start-up firmy v porovnání s maximálním možným počtem bodů za jednotlivá kritéria, který graficky znázorňuje obr. č. 3.12.

Z obr. 3.12 a 3.13 je zřejmé, že ve většině hodnocených kritérií je start-up firma srovnatelná s maximem. Vlastník je schopen vytvořit reálný koncept produktu, ví, jak získávat zákazníky. Co se týče oblasti financí, start-up firma 1 má stanoven reálný plán nákladů a výnosů, má stanovený reálný plán cash flow, se kterým pracuje a pravidelně jej kontroluje. Avšak můžeme vidět, že dostatek hotovosti jak pro podnikání, tak i pro osobní potřebu je prozatím slabinou v hodnocení start-up firmy 1.

⁴⁰ Podnikatelský inkubátor VŠB - TU Ostrava. *Začněte své podnikání u nás!* [online].

Obr. 3.12 Absolutní výše dosaženého počtu bodů start-up firmy 1 ve srovnání s maximem

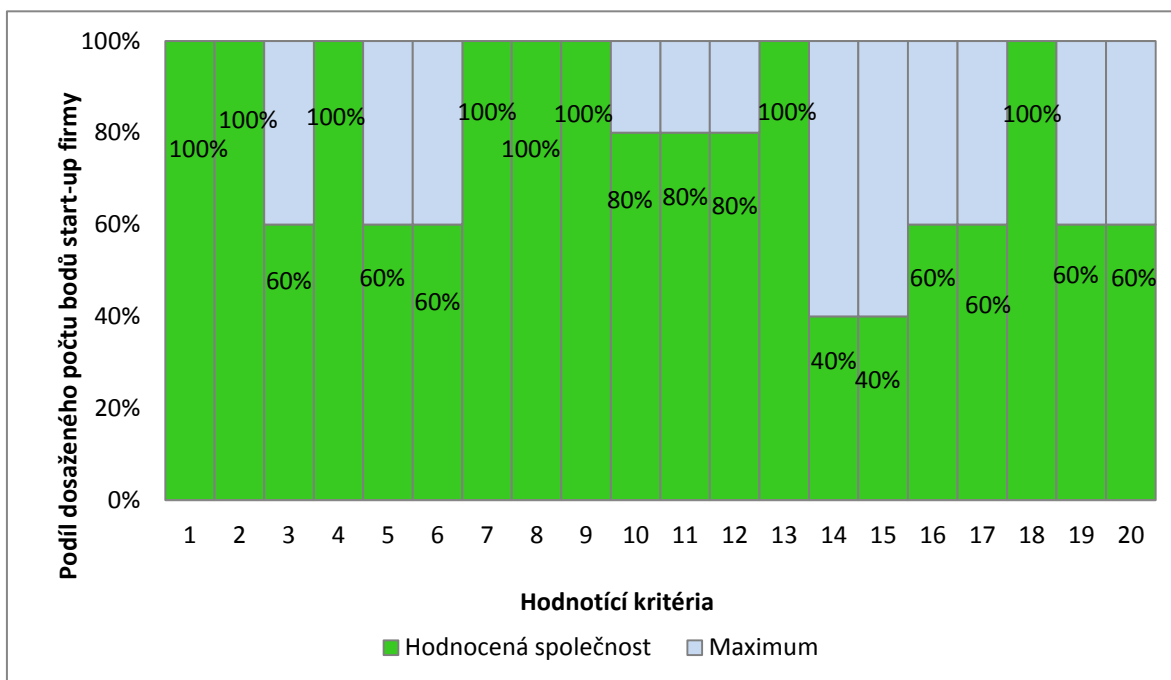


Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast „lidé“ je slabým bodem hodnocení, jelikož hodnocená start-up firma 1 v této oblasti získala nejméně bodů. S výběrem pracovníků a jejich motivací, kde start-up firma 1 dosáhla pouhého 40% podílu bodů na maximu, se teprve učí pracovat. Jelikož se jedná o mladou, začínající firmu, do jednoho roku existence, je tato situace pochopitelná. Pracovní místa a pracovní vztahy se budují s rostoucím zájmem o produkty či služby, které start-up firma 1 nabízí. Proto je tato oblast považována za slabou. V oblasti „procesy“ a „motivace“ jsou patrné také jisté slabiny, co se týče zejména procesů a kontrolních mechanismů, které start-up firma nemá prozatím stoprocentně nastaveny. V tomto případě dosahuje 60% podílu, stejně jako při plánování kapacit.

Kritérium „motivace vlastníka“ dosahuje také pouze 60% podílu na maximálním možném počtu bodů. Jelikož vlastník je sám zaměstnancem, je motivován pouze ziskem a v případě špatných časů a nezdarů by se svým podnikáním jednoduše skončil.

Obr. 3.13 Podíl dosaženého počtu bodů start-up firmy 1 na maximálním možném počtu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení start-up firmy 1 a jejího porovnání s maximálním počtem bodů vyplývají silné stránky a slabé stránky viz tab. 3.1.

Tab. 3.1 Silné a slabé stránky start-up firmy 1 ve srovnání s maximem

Hodnocení start-up firmy 1 ve srovnání s maximem	
Silné stránky	Slabé stránky
Schopnost vlastníka vytvořit produkt	Motivace a fluktuace pracovníků
Reálnost konceptu produktu	Výběr a nábor pracovníků
Získání zákazníků	
Reálný plán nákladů a výnosů	
Reálný plán toku hotovosti	
Znalost a propočet bodu zlomu	
Stupeň využití ICT	

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byla start-up firma 1 porovnávána s vybraným vzorkem. Jednalo se o vzorek firem v České republice s kritérii pro srovnání viz tab. č. 3.2.

Tab. 3.2 Srovnávací kritéria pro hodnocení start-up firmy 1

Srovnávací kritéria	
Počet let existence	0-1
Obor činnosti	Sekce J – Informační a komunikační činnosti
Počet pracovníků	1
Velikost srovnávaného vzorku	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Start-up firma 1 dosáhla v porovnání s vybraným vzorkem více bodů, než je průměr hodnoceného vzorku. Průměrný počet bodů z vybraného vzorku start-up firem je 187,5 a počet bodů získaných hodnocenou start-up firmou 1 je 239. Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu ve srovnání s vybraným vzorkem viz příloha č. 16.

Jak je patrné z tabulky v příloze č. 16, i z následujícího obrázku č. 3.14, hodnocená start-up firma 1 má vyšší potenciál se rozvíjet a budovat své postavení, než je průměr vybraného vzorku firem. Celkový podíl bodů dosažených hodnocenou start-up firmou 1 na průměrném počtu bodů vybraného vzorku činí 127,5%. Téměř ve všech hodnotících kritériích získala hodnocená start-up firma 1 více bodů než vybraný vzorek.

Oproti vybranému vzorku si start-up firma 1 vede jednoznačně lépe v oblasti získávání zákazníků. Toto kritérium je hodnocenou start-up firmou 1 naplňováno na 200% ve srovnání s vybraným vzorkem, což nasvědčuje tomu, že vlastník start-up firmy 1 je v oblasti získávání zákazníků zkušeným, v dostatečné míře propaguje své služby a provádí průzkum trhu. V porovnání s vybraným vzorkem má start-up firma výhodu v rámci kritéria „schopnost vlastníka vytvořit produkt“. Rozdíl není tak výrazný, jako v předešlém případě, ale z hodnocení vyplývá, že vlastník je schopen vytvořit produkt na 135% v porovnání s vybraným vzorkem.

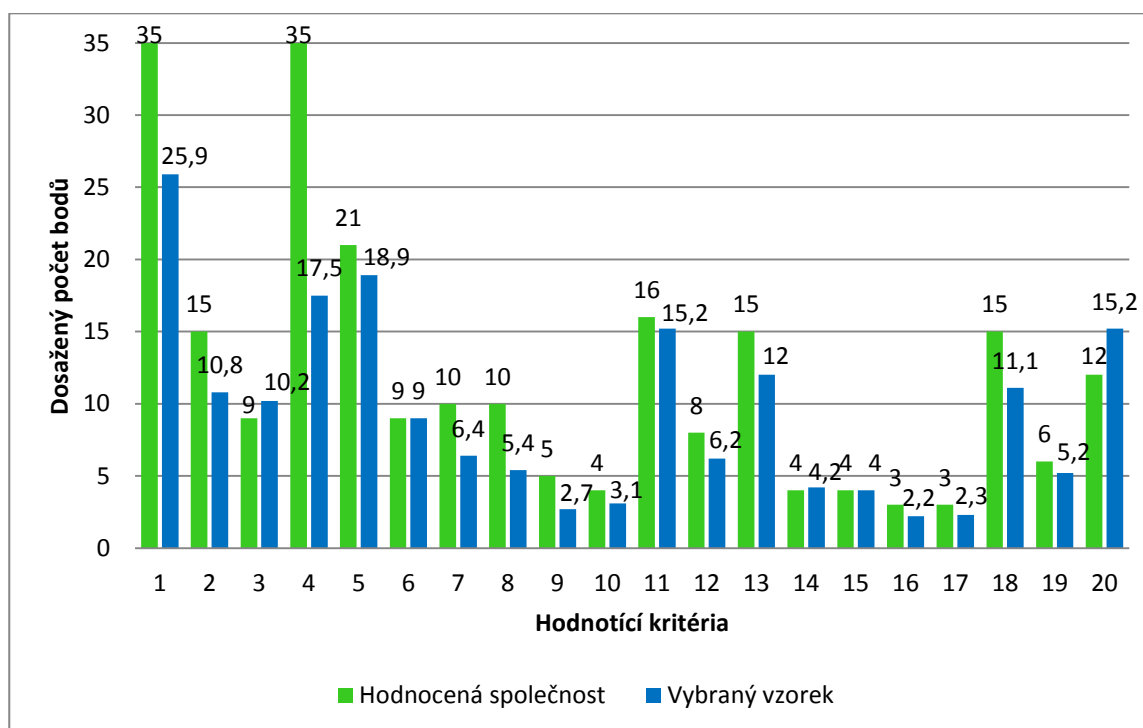
Pro start-up firmu 1 z hodnocení metodikou BLUES v porovnání s vybraným vzorkem vyplývají silné a slabé stránky viz tab. 3.3.

Tab. 3.3 Silné a slabé stránky start-up firmy 1 ve srovnání s vybraným vzorkem

Hodnocení start-up firmy 1 ve srovnání s vybraným vzorkem	
Silné stránky	Slabé stránky
Schopnost vlastníka vytvořit produkt	Znalost zákaznických potřeb
Reálnost konceptu produktu	Motivace vlastníka
Získání zákazníků	
Reálný plán nákladů a výnosů	
Reálný plán toku hotovosti	
Znalost a propočet bodu zlomu	
Stupeň využití ICT	

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3.14 Počet bodů získaných hodnocenou start-up firmou 1 a vybraným vzorkem společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

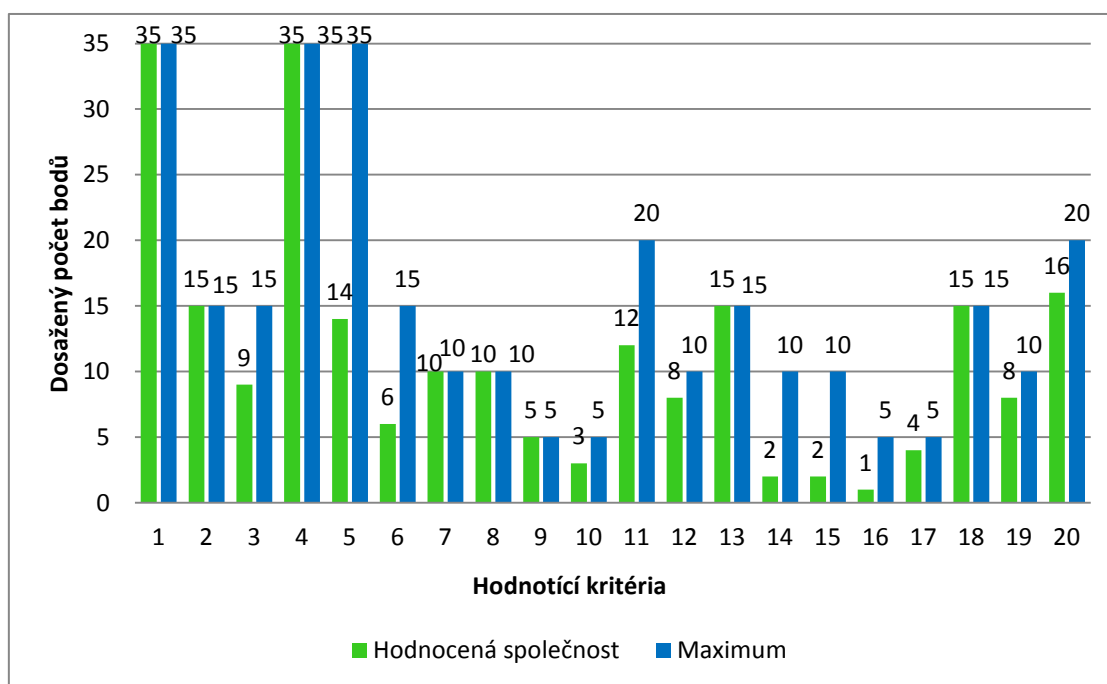
3.3.3 Hodnocení start-up firmy 2

Druhou hodnocenou start-up firmou pomocí metodiky BLUES je opět firma z Moravskoslezského kraje, zabývající se oborem činnosti J (dle metodiky CZ – NACE), která představuje Informační a komunikační činnosti. Tato start-up firma má 2 zaměstnance a doba její činnosti je jeden rok. Start-up firma 2 se věnuje především poskytování služeb v rámci internetového marketingu.

Start-up firma byla hodnocena na základě dvaceti kritérií stanovených metodikou BLUES (viz kapitola 2.3.2).

Start-up firma 2 dosáhla v celkovém hodnocení 225 bodů z 300 možných, čímž naplnila 75% celkového maxima dosažitelných bodů. Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu v porovnání s maximem viz příloha č. 17. Z tabulky je patrný získaný počet bodů hodnocené start-up firmy v porovnání s maximálním možným počtem bodů za jednotlivá kritéria, který graficky znázorňuje obr. č. 3.15 a obr. č. 3.16.

Obr. 3.15 Absolutní výše dosaženého počtu bodů start-up firmy 2 ve srovnání s maximem



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení start-up firmy 2 pomocí metodiky BLUES a z jejího srovnání s maximem vyplývá, že start-up firma 2 je v oblasti „produkt“ stoprocentní. Produkt je již reálně vytvořen.

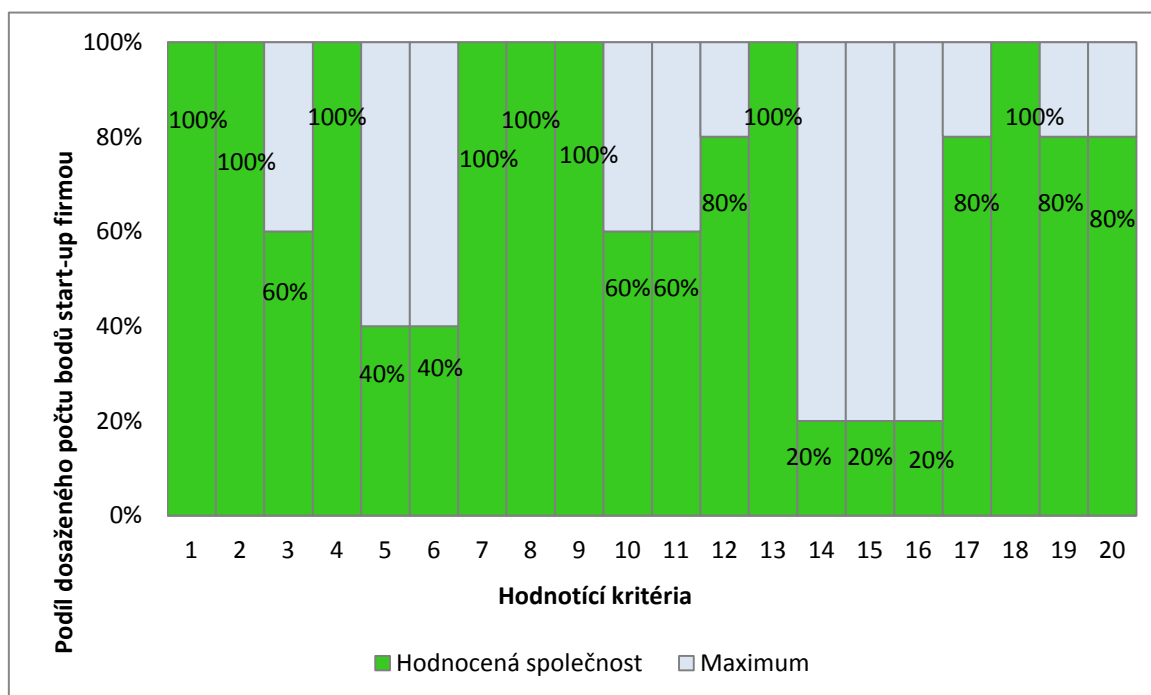
Stejně tak získání zákazníků hodnocené start-up firmě 2 nedělá vážné potíže a start-up firma 2 umí na 100% získat své zákazníky.

Jako většina start-up firem, i start-up firma 2 má problémy v oblasti financí, a to zejména v nedostatku hotovosti pro podnikání. Ačkoli má start-up firma 2 stanoven plán nákladů a výnosů, pracuje s reálným tokem hotovosti, má propočtený bod zlomu, stanovení ceny a nákladové kalkulace se zdají být problematickým kritériem, které start-up firma 2 ve srovnání s maximem naplňuje pouze z 60%.

Kritickou oblastí hodnocené start-up firmy je oblast „lidé“, která zahrnuje kritéria výběr a nábor pracovníků, motivace a fluktuace pracovníků a schopnost delegovat. Tato kritéria jsou start-up firmou 2 naplňována pouze z 20%. Zde však musíme vzít opět v úvahu, že se jedná o začínající firmu, která má pouze 2 pracovníky. Získávání pracovníků tak většinou probíhá pouze na základě zaslaných životopisů a přijímání jsou většinou studenti jako brigádníci.

Zbývající kritéria jsou ve srovnání s maximem naplněna většinou z 80%, což je pro začínající firmu dobrý start kupředu.

Obr. 3.16 Podíl dosaženého počtu bodů start-up firmy 2 na maximálním možném počtu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení start-up firmy 2 a jejího srovnání s maximálním možným počtem bodů vyplývají silné stránky a slabé stránky viz tab. 3.4.:

Tab. 3.4 Silné a slabé stránky start-up firmy 2 ve srovnání s maximem

Hodnocení start-up firmy 2 ve srovnání s maximem	
Silné stránky	Slabé stránky
Schopnost vlastníka vytvořit produkt	Motivace a fluktuace pracovníků
Reálnost konceptu produktu	Výběr a nábor pracovníků
Získání zákazníků	Schopnost delegovat
Reálný plán nákladů a výnosů	Dostatek hotovosti pro podnikání
Reálný plán toku hotovosti	Dostatek hotovosti pro osobní potřebu
Znalost a propočet bodu zlomu	
Stupeň využití ICT	

Zdroj: Vlastní zpracování

Start-up firma 2 byla pomocí metodiky BLUES dále porovnávána s vybraným vzorkem. Jednalo se o vzorek firem v České republice se srovnávacími kritérii viz tab. č. 3.5.

Tab. 3.5 Srovnávací kritéria pro hodnocení start-up firmy 2

Srovnávací kritéria	
Počet let existence	0-1
Obor činnosti	Sekce J - Informační a komunikační činnosti
Počet pracovníků	2
Velikost srovnávaného vzorku	3

Zdroj: Vlastní zpracování

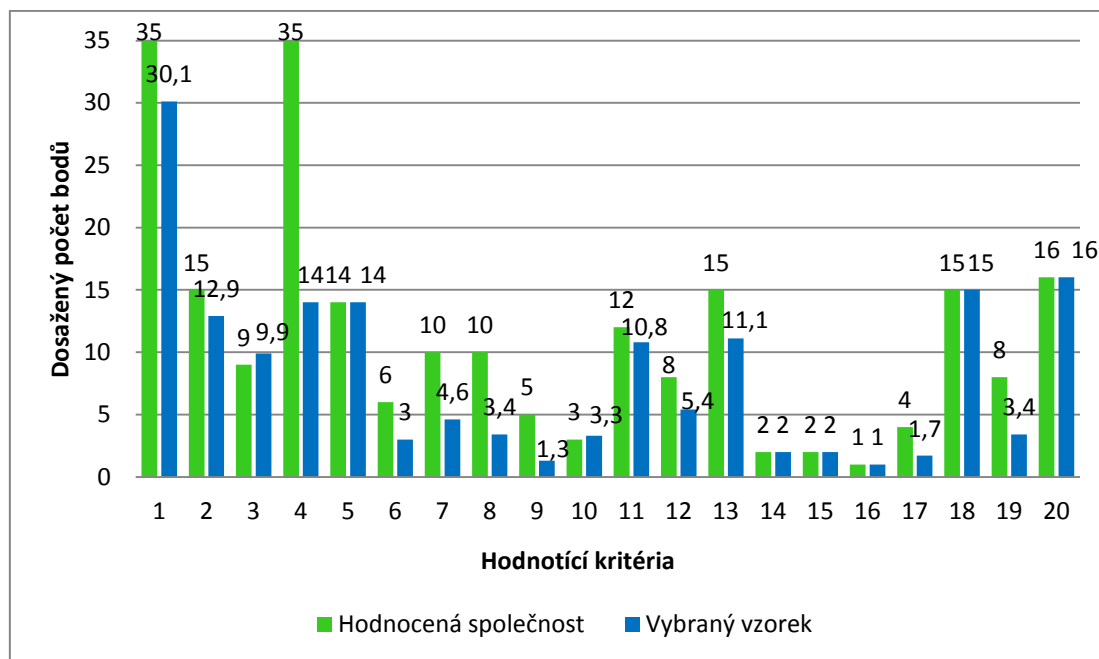
Start-up firma 2 dosáhla v porovnání s vybraným vzorkem více bodů, než je průměr hodnoceného vzorku. Průměrný počet bodů z vybraného vzorku start-up firem je 164,9 a počet bodů získaných hodnocenou start-up firmou 2 je 225. Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu ve srovnání s vybraným vzorkem viz příloha č. 18.

Celkový podíl bodů dosažených hodnocenou společností 2 na průměrném počtu bodů vybraného vzorku je 136,4%, což napovídá o tom, že hodnocená start-up firma 2 si celkově vede lépe, než je průměr vybraného vzorku. Tudíž má potenciál se nadále rozvíjet.

Jak vyplývá z obr. č. 3.17, téměř ve všech kritériích dosáhla hodnocená start-up firma 2 většího počtu bodů než je průměr bodů vybraného vzorku. Ve srovnání s vybraným vzorkem se pro start-up firmu 2 oblast „lidé“ nejeví již jako kritická, nýbrž vyrovnaná. Oproti vybranému vzorku má hodnocená start-up firma 2 přednost zejména ve znalosti a propočtu bodu zlomu a reálnému plánu toku hotovosti, kde podíl bodů dosažených hodnocenou společností na průměrném počtu bodů dosaženém vybraným vzorkem činí 384,6% a 294,1% . Co se týče dostatku hotovosti pro podnikání, opět je start-up firma 2 na stejné úrovni jako vybraný vzorek.

Značnou převahu nad vybraným vzorkem má start-up firma 2 i v případě získání zákazníků, kde podíl bodů získaných start-up firmou 2 na průměrném počtu bodů dosaženém vybraným vzorkem je 250%.

Obr. 3.17 Počet bodů získaných hodnocenou start-up firmou 2 a vybraným vzorkem společností



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě hodnocení s využitím metodiky BLUES plynou pro start-up firmu 2 ve srovnání s vybraným vzorkem silné a slabé stránky viz tab. 3.6.

Tab. 3.6 Silné a slabé stránky start-up firmy 2 ve srovnání s vybraným vzorkem

Hodnocení start-up firmy 2 ve srovnání s vybraným vzorkem	
Silné stránky	Slabé stránky
Procesy a kontrolní mechanismy Plánování kapacit Získání zákazníků Reálný plán toku hotovosti Znalost a propočet bodu zlomu	Znalost zákaznických potřeb Ceny a nákladové kalkulace Dostatek hotovosti pro podnikání Výběr a nábor pracovníků Schopnost delegovat Stupeň využití ICT Motivace vlastníka

Zdroj: Vlastní zpracování

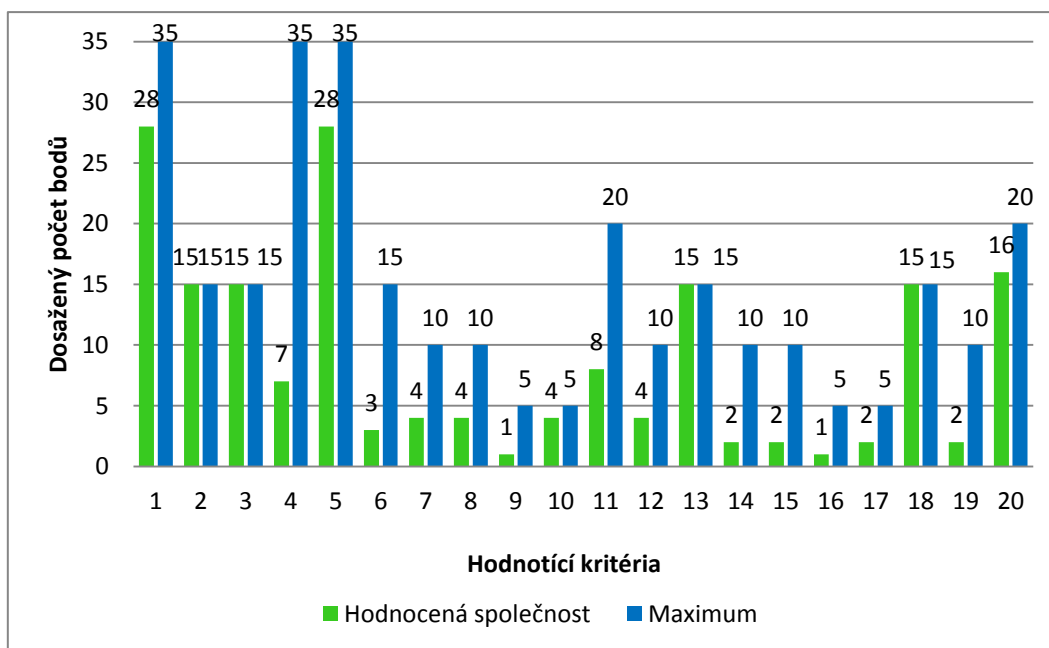
3.3.4 Hodnocení start- up firmy 3

Třetí hodnocenou start-up firmou pomocí metodiky BLUES je firma z Moravskoslezského kraje, zabývající se oborem činnosti J (dle metodiky CZ – NACE), která představuje Informační a komunikační činnosti. Tato start-up firma má 1 zaměstnance a doba její činnosti je jeden rok. Start-up firma 3 svou podnikatelskou činnost směřuje k přenosu dat, jejich kompresi s využitím satelitů.

Start-up firma byla hodnocena na základě dvaceti kritérií stanovených metodikou BLUES (viz kapitola 2.3.2).

Start-up firma 3 dosáhla v celkovém hodnocení 176 bodů z 300 možných, čímž naplnila 58,7% celkového maxima dosažitelných bodů. Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu v porovnání s maximem viz příloha č. 19. Z tabulky je patrný získaný počet bodů hodnocené start-up firmy v porovnání s maximálním možným počtem bodů za jednotlivá kritéria.

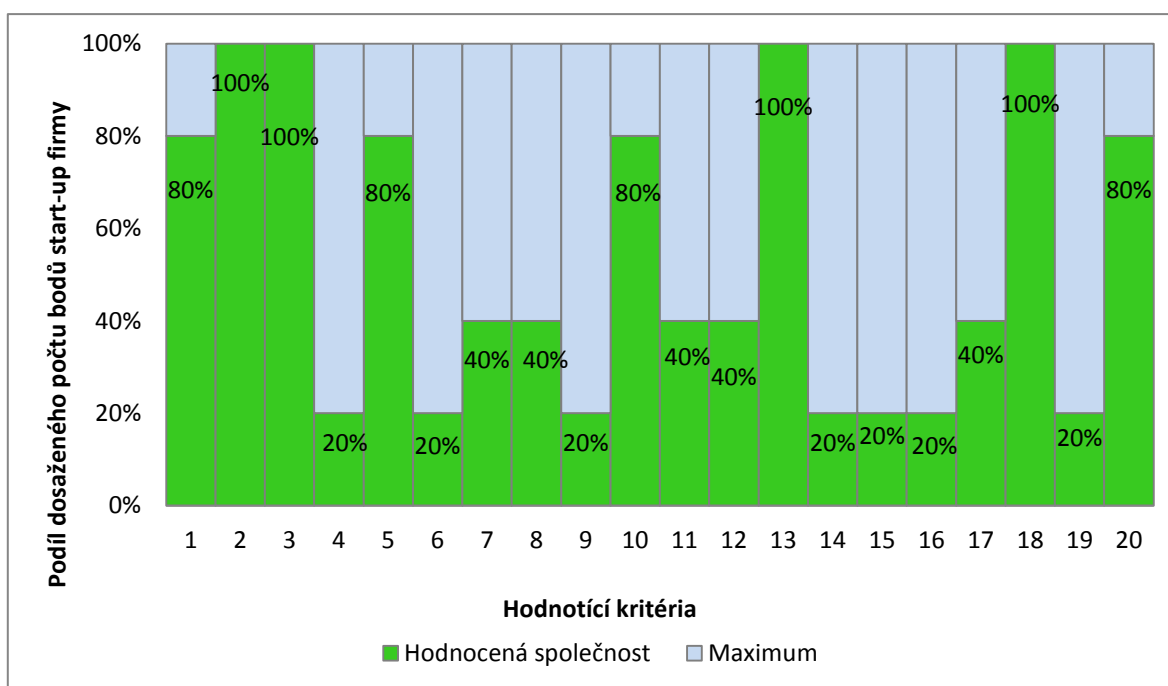
Obr. 3.18 Absolutní výše dosaženého počtu bodů start-up firmy 3 ve srovnání s maximem



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak znázorňuje obr. 3.18 a 3.19 start-up firma 3 dosahuje jen v několika málo kritériích plného počtu bodů a tedy 100% podílu bodů maximálním možným počtu bodů. Start-up firma 3 ve většině kritérií dosahuje nízkého počtu bodů oproti maximu. Zejména oblast „lidé“ je zastoupena velice nízkým dosaženým počtem bodů a většina kritérií z této oblasti se podílí na maximálním možném počtu bodů pouhými 20%. Druhou vcelku slabou oblastí start-up firmy 3 je oblast „finance“. Ačkoliv z hodnocení start-up firmy 3 vyplývá, že má dostatek hotovosti pro podnikání, neumí pracovat s reálným plánem nákladů a výnosů, ani s reálným plánem toku hotovosti. V těchto kritériích se start-up firma 3 podílí na maximálním možném počtu bodů pouhými 40%, z čehož plyne jediné – start-up firma 3 je financována vlastními zdroji podnikatele, který do rozjezdu podnikání investuje natolik, aniž by si spočítal návratnost své investice a promyslel, zda má jeho podnikání potenciál do budoucna rozvíjet.

Obr. 3.19 Podíl dosaženého počtu bodů start-up firmy 3 na maximálním možném počtu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení s využitím metodiky BLUES vyplývají pro start-up firmy 3 ve srovnání s maximem silné a slabé stránky viz tab. 3.7.

Tab. 3.7 Silné a slabé stránky start-up firmy 3 ve srovnání s maximem

Hodnocení start-up firmy 3 ve srovnání s maximem	
Silné stránky	Slabé stránky
Stupeň využití ICT Zajištění osobní podpory rodiny Znalost zákaznických potřeb Reálnost konceptu produktu	Získání zákazníků Dostatek hotovosti pro osobní potřebu Znalost a propočet bodu zlomu Výběr a nábor pracovníků Schopnost delegovat Plánování kapacit

Zdroj: Vlastní zpracování

Start-up firma 3 byla pomocí metodiky BLUES hodnocena a porovnávána s vybraným vzorkem. Srovnávací kritéria jsou uvedena v tab. 3.8.

Tab. 3.8 Srovnávací kritéria pro hodnocení start-up firmy 3

Srovnávací kritéria	
Počet let existence	0-1
Obor činnosti	Sekce J - Informační a komunikační činnosti
Počet pracovníků	1
Velikost srovnávaného vzorku	4

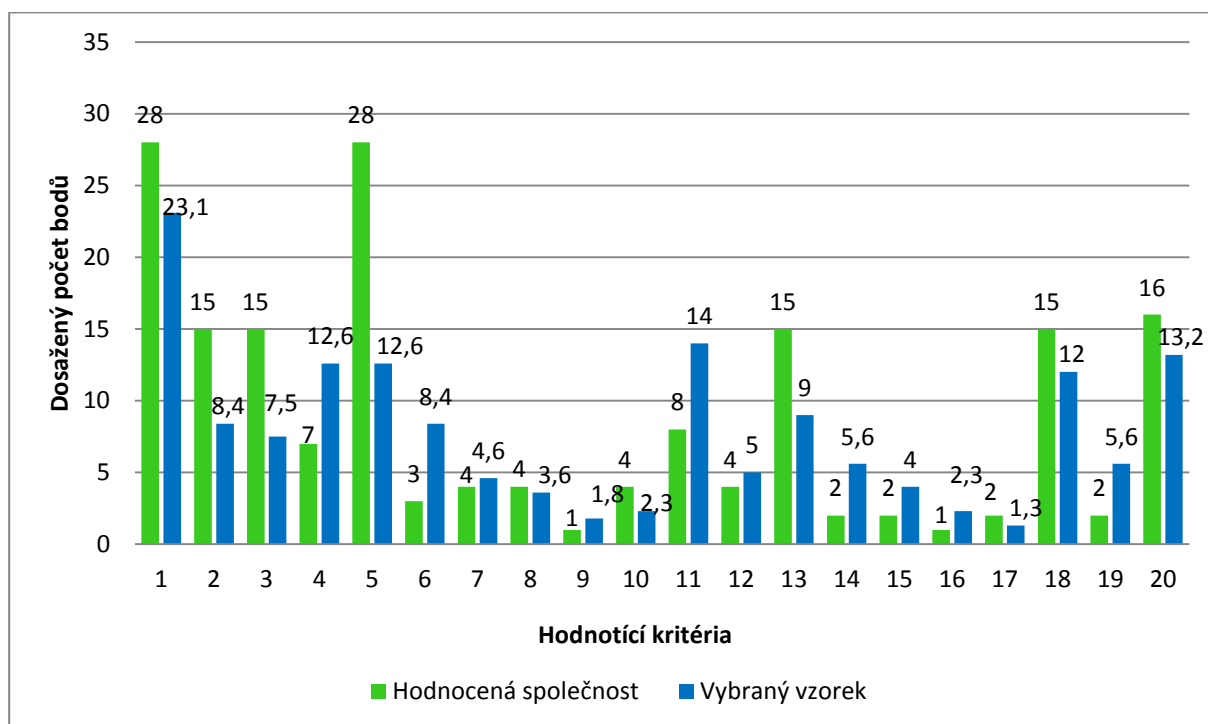
Zdroj: Vlastní zpracování

Start-up firma 3 dosáhla v celkovém součtu o 19,1 bodů více, než vybraný vzorek. Podíl bodů dosažených hodnocenou start-up firmou 3 na průměrném počtu bodů dosaženém vybraným vzorkem je celkem 112,2%. Start-up firma 3 je tedy schopna rozvíjet svůj potenciál, budovat své postavení na trhu a stát se úspěšnou společností ve srovnání s vybraným vzorkem. Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu (firmy 3) ve srovnání s vybraným vzorkem je uvedena v příloze č. 20.

Obr. č. 3.20 znázorňuje skutečnost, že hodnocená start-up firma 3 ve srovnání s vybraným vzorkem má k dispozici dostatek hotovosti pro podnikání. Podíl dosaženého počtu bodů start-up firmy 3 na průměrném počtu bodů dosaženém vybraným vzorkem je 222,2%. Znalost zákaznických potřeb je dalším kritériem, ve kterém má hodnocená start-up firma navrch oproti vybranému vzorku a podíl dosažených bodů start-up firmy 3 na průměrném počtu bodů dosaženém vybraným vzorkem činí 200%. Tzn., že start-up firma 3 zná zákaznické potřeby oproti vybranému vzorku dvakrát lépe.

Naopak vybraný vzorek firem si vede lépe v oblasti financí. Tento rozdíl je patrný z hodnocení kritéria „dostatek hotovosti pro osobní potřebu“ a „znalost a propočet bodu zlomu“. Podíl bodů dosažených start-up firmou 3 na průměrném počtu bodů dosaženém vybraným vzorkem je 35,7% a 55,6%. Velmi nízkého podílu počtu bodů získaných start-up firmou 3 na průměrném počtu bodů dosaženém vybraným vzorkem dosahuje start-up firma 3, a to 37,5% pro kritérium „plánování kapacit“ a „výběr a nábor pracovníků“, kde je dosažený podíl bodů start-up firmou 3 stejný.

Obr. 3.10 Počet bodů získaných hodnocenou start-up firmou 3 a vybraným vzorkem společností



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení start-up firmy 3 pomocí metodiky BLUES ve srovnání s vybraným vzorkem plynou pro start-up firmu 3 silné a slabé stránky viz tab. 3.9.

Tab. 3.9 Silné a slabé stránky start-up firmy 3 ve srovnání s vybraným vzorkem

Hodnocení start-up firmy 3 ve srovnání s vybraným vzorkem	
Silné stránky	Slabé stránky
dostatek hotovosti pro podnikání	získání zákazníků dostatek hotovosti pro osobní potřebu výběr a nábor pracovníků
ceny a nákladové kalkulace	
znalost zákaznických potřeb	
reálnost konceptu produktu	

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení

V kapitole budou shrnuty dosažené výsledky dotazníkového šetření a výsledky získané hodnocením firem pomocí metodiky BLUES. Závěr kapitoly bude věnován návrhům a doporučením plynoucím z předešlého hodnocení start-up firem.

4.1 Shrnutí výsledků

Podnikatelské inkubátory existují v České republice již desítky let, avšak největší boom podnikatelských inkubátorů zažila Česká republika po roce 2004, který je spojen se vstupem naší republiky do Evropské Unie. Právě díky dotacím z evropských strukturálních fondů vznikla a vzniká v České republice většina podnikatelských inkubátorů a vědeckotechnických parků.

Výstavba a vznik podnikatelských inkubátorů je v dnešní době podporována také proto, že podnikatelské inkubátory poskytují vhodné prostředí pro start-up firmy a začínající podnikatele. Díky vhodnému podnikatelskému prostředí a jeho podpoře může dojít ke zvýšení zájmu o podnikání, vzniku nových firem a nárůstu pracovních míst v daném regionu, který může vést k jeho rozvoji a následně k rozvoji celé České republiky a k ekonomickému růstu.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, start-up firmy v podnikatelských inkubátorech v České republice podnikající převážně formou s.r.o. obvykle zakládají svá podnikání v oboru Informačních a komunikačních činností (sekce J dle CZ - NACE) a v oboru Profesní, vědecké a technické činnosti (sekce M dle CZ - NACE). Tento trend je dán současnou dobou, která klade důraz na využívání nových technologií, postupů a inovací, kterých se nejsnáze dá dosáhnout právě ve zmiňovaných oborech. Informační technologie a výpočetní technika udávají směr, kterým se vydává čím dál více začínajících podnikatelů.

Převážně start-up podnikatelé z oblasti informačních technologií shledávají průběh podnikání v dnešní době v závislosti na prostředí, ve kterém se jejich podnikání odehrává jako „výborný“. Ostatní start-up podnikatelé charakterizují průběh svého podnikání jako dobrý. Tzn., že většina start-up podnikatelů je s podnikáním v daném oborovém prostředí v České republice spokojená a nastavené podmínky jim vyhovují. Díky tomu jsou start-up firmy schopny nabídnout zákazníkům jedinečný produkt nebo službu, jehož hodnota je pro zákazníky největší.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá vztah mezi start-up firmami a podnikatelskými inkubátory. Tento vztah by se dal stručně popsat dvěma slovy „poskytnuté zázemí“. Start-up firmy totiž volí podnikatelské inkubátory jako svá útočiště při začátcích podnikání zejména z důvodu poskytnutého zázemí. Tzn., že start-up firmy mají k dispozici pro rozjezd svého podnikání vybavené kanceláře za zvýhodněné nájemné. Dále v rámci „inkubace“ v podnikatelských inkubátorech mohou využívat poradenské služby nebo seminární a zasedací místnosti pro svá jednání. Navíc podnikatelské inkubátory často sídlí na atraktivní adrese se snadnou dopravní dostupností a v okolí podnikatelských inkubátorů se často nacházejí důležité instituce, se kterými start-up firmy mohou navázat spolupráci.

Většina start-up firem využívá pro financování svého podnikání převážně vlastní úspory, jak bylo zjištěno na základě dotazníkového šetření. Přitom možností financování start-up firem existuje několik. Z této skutečnosti můžeme odvodit, proč se některé start-up firmy po ukončení doby inkubace, která činí z pravidla 3 roky, v podnikatelském inkubátoru shledávají s neúspěchem. Start-up firmy po opuštění podnikatelského inkubátoru musejí platit plné nájemné za podnikatelské prostory a vlastní prostředky s postupem času vyčerpají. Ačkoliv většina start-up firem dosahuje zisku v rozmezí od jednoho roku do tří let své existence, značná část start-up firem stále dosahuje ztráty, a to i start-up firmy existující již několik let. Samozřejmě existují i výjimky, kdy se start-up firmy dostávají do kladných a ziskových hodnot do doby 6 měsíců své existence a nepřesahují tak tzv. kritický bod rentability.

Samotní start-up podnikatelé považují, jak plyne z dotazníkového šetření, právě dobrý a kvalitní nápad za největší překážku pro rozjezd podnikání. Dobrý a kvalitní nápad je samozřejmostí pro úspěšného start-up podnikatele a je jasné, že v současné době plné inovací a nových technologických pokroků není už tak snadné přijít s něčím úplně novým na trh a získat zákazníky na svou stranu. Ačkoli, jak již bylo zmíněno, většina start-up podnikatelů nabízí jedinečný produkt či službu, který přináší zákazníkům nejvyšší hodnotu, zprostředkovat tyto služby nebo poskytnout takový produkt není snadným úkolem. Pro start-up podnikatele je důležité umět pracovat se zákazníky a provádět marketingové výzkumy, jelikož se mohou shledat s nepřipraveností zákazníků požívat nové technologie a mohou také narazit na jejich nedůvěru v nové postupy. Tyto faktory totiž vnímá většina start-up podnikatelů jako největší překážky pro udržení se na trhu.

Vzhledem k novým technologickým postupům je v České republice vytvářeno silné konkurenční prostředí. Start-up podnikatelé by při svých krocích vedoucích k rozvoji start-up firmy na konkurenci neměli zapomínat. Ačkoli je většina start-up firem krok před konkurencí,

tento stav nemusí dlouho přetrvávat, protože konkurence s každým dnem narůstá. Krok před konkurencí jsou start-up firmy právě díky novým technologickým postupům a jedinečnosti produktů či služeb. Ale existují i start-up firmy, které jsou ze stejných důvodů za konkurencí vzad. Pouze jedna z třiceti jedné start-up firmy si troufla tvrdit, že konkurence neexistuje, což vysvětluje mínění, že konkurenční boj nejen mezi start-up firmami stále existuje, ale nadále existovat bude.

Hodnocení start-upů pomocí metodiky BLUES bylo zaměřeno na start-up firmy, které podnikají v sekci J, Informační a komunikační činnosti (dle CZ – NACE), jelikož v tomto oboru start-up firmy podnikají nejčastěji.

Z hodnocení start-up firem metodikou BLUES vyplývá, že start-up firmy ve srovnání s maximálním možným počtem bodů dostatečně využívají pro svá podnikání právě informační a komunikační technologie, vlastník je schopen vytvořit produkt a koncept tohoto produktu je reálný. Tzn., že vlastník má již produkt úspěšně dokončen a produkt i jeho dílčí aspekty byly ověřeny na základě průzkumu trhu. Dalším silným společným bodem start-up firem je znalost zákaznických potřeb a jejich schopnost získat zákazníka.

Slabiny start-up firem byly shledány především v oblasti „lidé“. Výběr a nábor pracovníků není prováděn systematicky a nejsou jasně definována kritéria výběru pracovníků a pomocní pracovníci jsou prozatím přijímáni jen podle potřeby na základě pohovoru nebo z řad známých osob. Jelikož se jedná o začínající firmy, které mají pouze jednoho nebo dva zaměstnance a prozatím mnoho dalších pracovníků nepotřebují, je tato situace zcela pochopitelná. Tudíž i druhá slabina start-up firem, kterou je motivace a fluktuace pracovníků má své opodstatnění v tom, že se jedná o začínající firmu, která nedisponuje vysokými počty pracovníků. Většinou jsou samotní vlastníci motivováni k podnikání díky snaze o seberealizaci a hmotnému zajištění. Slabou stránkou start-up firem je samozřejmě také oblast financí, kde start-up firmy nedisponují dostatkem hotovosti pro osobní potřebu a podnikání.

V případě srovnání dosaženého hodnocení start-up firem s vybraným vzorkem na základě metodiky BLUES nedosahují start-up firmy jednotných silných stránek a slabin. Každá ze start-up firem má svá specifická místa, ve kterých vyniká nebo naopak zaostává.

Jako společné silné stránky plynoucí ze srovnání start-up firem s vybraným vzorkem je možné definovat pouze oblasti, ve kterých start-up firmy společně vynikají. Jsou jimi oblasti „finance“ a „zákazníci“, avšak v jednotlivých hodnotících kritériích se společné silné stránky start-up firem rozcházejí.

Na straně slabých stránek start-up firem při srovnání jejich hodnocení s vybraným vzorkem se vyskytuje společná oblast, kterou je oblast „zákazníci“. V tomto případě start-up firmy zaostávají za vybraným vzorkem zejména ve znalosti zákaznických potřeb. Podnikatelé postrádají tržní informace a další informace o cílové skupině zejména z hlediska časového.

4.2 Návrhy a doporučení

V této kapitole budou shrnuty jednotlivé návrhy a doporučení plynoucí z mapování podnikatelských inkubátorů v České republice, z provedeného dotazníkového šetření a také z hodnocení start-up firem s využitím metodiky BLUES

4.2.1 Evidence podnikatelských inkubátorů a start-up firem

Ačkoliv v České republice existují start-up firmy a s postupující dobou jich stále více přibývá, komplexní čísla týkající se start-up firem jsou stále velmi nízká na to, aby byly vedeny podrobnější statistiky zabývající se výhradně start-up firmami. Proto by bylo vhodné pro začátek zavést alespoň elektronické evidence, díky kterým by start-up podnikatelé získaly přehled o možnostech podnikání a na základě kterých by s postupem času bylo možné statistiky vytvářet.

Obrovský nárůst vzniku podnikatelských inkubátorů, které v současnosti vznikají častěji i jako inkubátory soukromé a ziskové by měl evokovat k vytvoření evidence podnikatelských inkubátorů, jejich působnosti a přehledu služeb, které podnikatelské inkubátory pro start-up firmy nabízejí. Start-up podnikatelé uvažující o možnosti podnikání v podnikatelském inkubátoru by tak měli jasný přehled o možnostech pro rozvoj svého podnikání. Díky takovému přehledu podnikatelských inkubátorů by start-up podnikatelé snáz mohli volit i svou strategickou polohu. Bohužel takováto komplexní evidence v České republice neexistuje.

Nejen evidence podnikatelských inkubátorů, ale i evidence samotných start-up firem by pro podnikatele byla velkou výhodou. Začínající podnikatelé by tak snadno mohli zmapovat konkurenci a věděli by, do čeho se pouští. Protože pravděpodobně není možné postihnout veškeré start-up firmy v republice, vhodná by byla alespoň evidence start-up firem v podnikatelských inkubátorech v rámci jednotlivých států. Každý podnikatelský inkubátor by do společného systému zaevidoval nově příchozí start-up firmu a základní informace o ní,

např. v jakém oboru start-up firma podniká, jak dlouho již existuje, jak získala finanční prostředky pro rozjezd podnikání apod.

I evidence start-up firem by byla pro nově příchozí start-up podnikatele na trh výhodou. Zejména z hlediska konkurence, ale i ze strany nových nápadů pro podnikání a tipů, kde získat finanční prostředky pro rozvoj podnikání.

4.2.2 Využití investorů start-up firmami

Oblast financí je pro start-up firmy citlivou součástí jejich podnikání. Start-up podnikatelé často financují svá podnikání ze svých vlastních zdrojů. Ačkoli se jedná o „snadný“ a rychlý přístup k finančním prostředkům, jiné formy financování start-up firem mohou být pro start-up firmy zajímavějším přínosem. Například tzv. business angels nebo venture capital jsou velmi zajímavou formou financování podnikání, které v současné době v České republice nemají bohužel příliš vysoké využití. Pravdou je, že získat na svou stranu investora není tak zdánlivě snadný úkol. Jak vyplývá z různých statistik, investoři investují pouze do jednoho nápadu ze sta a pouze jeden z pěti se stane úspěšným.

V rámci podpory vzniku start-up firem by v každém podnikatelském inkubátoru, který se na podporu start-up podnikatelů zaměřuje, měly vznikat např. různé kluby, nebo se konat různá setkání, která umožní start-up podnikatelům přijít do přímého kontaktu s jakýmkoli soukromým investorem. Díky těmto klubům by byly start-up podnikatelům poskytnuty cenné rady a služby spojené s přípravou podnikatelských záměrů a prezentací firem pro vstup business angels a zprostředkovány kontakty na investory.

Jestliže má start-up podnikatel dobře vypracovaný podnikatelský záměr a svou myšlenku, zná potřeby zákazníků, ví, jak si zákazníky získat na svou stranu, má připraven reálný finanční plán, potom většinou ze strany business angels neplynou žádné překážky pro poskytnutí kapitálu do rozjezdu podnikání. Je sice faktem, že poskytovatelé kapitálu vyžadují za tuto službu jako odměnu podíl na zisku start-up firmy, ale ze strany investorů se nejedná pouze o poskytnutí finančních prostředků, nýbrž i poskytnutí cenných informací, zkušeností a rad, které mohou pro start-up firmu znamenat velký přínos do budoucna.

4.2.3 Průzkum trhu před rozjezdem podnikání

Pravděpodobným problémem a možnou příčinou neúspěchu některých start-up firem, který je však zásadním při rozjezdu podnikání, je průzkum trhu. Každý start-up podnikatel, jehož nápad je kvalitní a podnikání vhodný by měl nejprve provést důkladný průzkum trhu. Tzn., měl by si nejprve stanovit cílovou skupinu zákazníků, kterým bude svůj produkt nebo službu nabízet a následně prozkoumat opravdové potřeby zákazníků. Nepočítat s pouhými odhady a domněnkami, co zákazníci chtějí a potřebují.

I s tímto problémem by měly podnikatelské inkubátory při přijetí start-up firmy počítat. Podnikatelské inkubátory si však většinou kladou podmínku pro přijetí start-up firmy k „inkubaci“ pouze vypracovaný podnikatelský záměr. Na základě zhotoveného podnikatelského záměru jsou start-up firmy přijímány. Součástí podnikatelského záměru sice jsou tržní a obchodní analýzy start-up firmy, ale na tyto není brán takový zřetel jako na inovativní činnost start-up firmy.

V tomto směru by měli být jak start-up podnikatelé, tak i podnikatelské inkubátory důslednější. Začínající podnikatelé by určitě uvítali odborníka na průzkum trhu, který by jim dokázal poradit, jakým způsobem postupovat a dosáhnout kvalitních a skutečností odpovídajících výsledků. Setkání s odborníkem na průzkum trhu by mělo být součástí přijímacího procesu start-up firmy do podnikatelského inkubátoru.

Pokud by start-up podnikatelé a podnikatelské inkubátory takto postupovali, není možné, aby start-up podnikatele dokázala překvapit nepřipravenost zákazníků používat nové technologie a jejich nedůvěra v nové postupy.

5. Závěr

Pojem start-up začíná nabývat na své důležitosti nejen v rámci České republiky, nýbrž celosvětově. Problematika start-up firem je v současné době stále více řešena a postupně se dostává do popředí podnikatelského dění. Na start-upy je v současnosti kladen důraz zejména proto, že vznik nových start-up firem je spojen s posílením a vývojem regionu, jelikož start-up firmy významně přispívají k technologickému rozvoji regionu a udávají jeho směr. Jestliže bude dostatek zájemců o podnikání, tudíž i start-up firem v daném regionu, o to větší vznikne šance, že některé z těchto firem se stanou globálními a přispějí tak nejen k rozvoji daného regionu, ale i celé České republiky.

V České republice existují kluby nebo různá setkání start-up podnikatelů, ale bohužel jich není mnoho a málokdy jsou dostatečně propagovány, aby o nich věděli ostatní start-up podnikatelé. Podpora start-up firem vzniká zejména na straně podnikatelských inkubátorů, které poskytují start-up firmám nejen reprezentativní zázemí s dobrou strategickou polohou, ale i poradenské služby týkající se rozjezdu podnikání. Podpora start-up firem však neplyne jen ze strany podnikatelských inkubátorů. V České republice existují různé soutěže, které pomáhají začínajícím podnikatelům rozjet svá podnikání. Např. se jedná o soutěže s názvem Podnikatelský záměr roku, Nejlepší podnikatelský záměr roku, Startup roku, Nápad 2 Start-up nebo existuje také podpora agentury CzechInvest a Ministerstva průmyslu a obchodu, které pořádají projekt s názvem CzechAccelerator, jehož cílem je podpořit průnik českých start-up podniků do zahraničí.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení úspěšnosti start-up firem ve vybraných podnikatelských inkubátorech. Pro dosažení cíle byly využity metody dotazníkového šetření na základě nepřímého kontaktu formou on-line dotazování. Dále byla využita metodika BLUES, která se zajímá o hodnocení úspěšnosti start-up firem na základě stanovených hodnotících kritérií.

Na základě použitých metod bylo zjištěno, že start-up firmy podnikající v podnikatelských inkubátorech v České republice jsou většinou firmy založeny formou s.r.o. a nejčastěji obor podnikání směřují do oblasti informačních technologií nebo do oblasti vědeckých činností. České start-upy pro svá podnikání volí způsob financování z vlastních zdrojů a většinou se jim do tří let své existence daří dosahovat zisku. Podnikatelské inkubátory pomáhají českým start-up podnikatelům při rozjezdu podnikání především díky poskytnutému zázemí, které je možné považovat jako vstupní bránu do podnikatelského světa.

Největší překážkou pro rozjezd podnikání je pro start-up podnikatele především dobrý a kvalitní nápad a překážku pro udržení se na trhu start-up podnikatelé shledávají v nepřipravenosti lidí používat nové technologie a postupy.

Učiněné návrhy by start-up podnikatelům usnadnily rozhodování o umístění svého podnikání a umožnily jim tak snazší vstup do podnikatelského prostředí.

Seznam použité literatury

A) Knihy

1. AUDRETSCH, David a Oliver FALCK a Stephan HEBLICH a Adam LEDERER. *Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2011. ISBN 978-1-84844-087-6.
2. HARRIS, Tom. *Start – up: A Practical Guide to Starting and Running a New Business*. New York: Springer – Verlag Berlin Heidelberg New York, 2006. 165 s. ISBN 978-3-540-32981-7.
3. FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Restart*. Brno: Jan Melvil, 2010. ISBN 978-80-87270-04-2.
4. JACKSON, Liz a Mick SPAIN. *Start – Up: How to Start Up a Successful Business from Absolutely Nothing*. Great Britain: Great Guns Franchise Limited, 2006. ISBN 978-0-273-70602-1.
5. KAWASAKI, Guy. *Umění rozjezdu*. Přeložil Daniel Franc. 1. vyd. Praha: Pragma, 2010. 218 s. ISBN 978-80-7349-244-1.
6. KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
7. KONEČNÝ, Miloslav a Karel SKOKAN a Vítězslav ZAMARSKÝ. *Inovační centra. Transferová inovační pracoviště, Inkubátory pro výchovu inovačních podnikatelů, Vědecko-technické parky*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2001. ISBN 80-7078-873-9.
8. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

9. McKEE, Steve. *Co dělat, když firma přestane růst*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3316-6.
10. SENOR, Dan a Saul SINGER. *START-UP NATION – Příběh izraelského hospodářského zázraku*. Praha: Aligier, 2011. ISBN 978-80-904895-0-9.
11. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
12. SVOBODOVÁ, Hana a Lenka MYNÁŘOVÁ a Robert KAČER. *Marketingový výzkum*. Ostrava: VŠB Ostrava Technická Univerzita, 1994. ISBN 80-7078-226-9.
13. SVOBODOVÁ, Hana a Lenka MYNÁŘOVÁ a Roman KOZEL. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
14. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
15. WOODS, Caspian. *Brilliant Start – Up: How to Set Up and Run a Brilliant Business*. Great Britain: Pearson education, 2008. 216 s. ISBN 978-0-273-72057-7.

B) Internetové zdroje

16. BARTOŠ, Ondřej. FIRST Innovation Park: Virtuální inovační park. *Start-upy v České republice* [online]. 25.1.2002 [2012-2-11]. Dostupné z: http://www.park.cz/start_upy_v_ceske_republice
17. BENEŠ, Petr. Česko izraelská smíšená obchodní komora. *Rozhovor se Saulem Singerem: Start-up je firma, která rozvíjí novou myšlenku*. [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.ciok.cz/aktivity/Plne-verze-clanku/Rozhovor-se-Saulem-Singerem--Start-up-je-firma,-kt.aspx>

18. BLUES Business Leadership & Startup Evaluator. *Co je to BLUES®?* [online]. [2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.startupblues.cz/co-je-to-blues.html>
19. BLUES Business Leadership & Startup Evaluator. [online]. [2013-03-11]. Dostupné z: <http://blues.brainlogistics.cz/index.php/comparison>
20. Business Angels Czech. *Kdo je Business Angel?* [online]. 2002 [2012-12-05]. Dostupné z: http://www.bacz.cz/www/index.php?sekce=home_cz
21. CTT: Centrum pro transfer technologií. *Spin - off* [online]. 2010 [2012-11-02]. Dostupné z: <http://ctt.muni.cz/uzitecne-informace/spin-off>
22. CVCA: Czech Private Equity & Venture Capital Association. *Czech Private Equity & Venture Capital Association* [online]. 2010 [2012-11-24]. Dostupné z: <http://www.cvca.cz/cs/>
23. CZECHINVEST: Agentura pro podporu podnikání a investic. *CzechAccelerator 2011-2014 umožní dalším českým firmám proniknout na zahraniční trhy* [online]. 2011 [2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>
24. Česká televize. *V Jihlavě se bude stavět vědecký park za půl miliardy* [online]. 2011 [2013-1-25]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/123706-v-jihlave-se-bude-stavet-vedecky-park-za-pul-miliardy/>
25. Český statistický úřad. *Klasifikace ekonomických činností (CZ – NACE)* [online]. 2008 [2013-1-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/0216-08>
26. EBAN: The European Trade Association for Business Angels. Seed Funds, and other Early Stage Market Players. *Business Angels* [online]. [2012-11-24]. Dostupné z: <http://www.eban.org/component/content/article/43/112-Business-angels.html>
27. FINANČNÍK. *Start-up feeling: co si vzít od nejúspěšnějších firem na zemi* [online]. [2012-11-4]. Dostupné z: http://www.financnik.cz/komodity/fin_home/startup-feeling-Google-Apple-a-Trading.html

28. Firemní finance.cz. *Factoring - vymezení* [online]. 2011 [2012-11-20]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/factoring/definice/>
29. IPodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatele. *Podnikatelé v inkubátoru* [online]. 2011 [2013-03-12]. Dostupné z: www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/podnikatele-v-inkubatoru.html
30. JANDA, Josef. PENÍZE.CZ. *Chcete rozjet podnikání? Na úvěr zapomeňte* [online]. 21.5.2007 [2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zivnosti/18813-chcete-rozjet-podnikani-na-uver-zapomente>
31. Katalog VTP. *Společnost vědeckotechnických parků* [online]. [2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.svtp.cz/katalog/>
32. KOČÍ, Petr. Startup.LUPA.CZ: Pomáháme českým startupům. „Anděl“ Jan Všíanský: *Investice do startupů? Stačí selský rozum a malá násobilka* [online]. 2012 [2012-11-01]. Dostupné z: <http://startup.lupa.cz/clanky/andel-jan-vsiansky-investice-do-startupu-staci-selsky-rozum-a-mala-nasobilka/>
33. KODERA, Jiří. Startup.LUPA.CZ: Pomáháme českým startupům. *10 nejlepších startupů z Webexpo* [online]. 2008 [2012-11-01]. Dostupné z: <http://startup.lupa.cz/clanky/10-nejlepsich-startupu-z-webexpo/>
34. MANDELÍK, Petr. SLIDESHARE. *Financování vzniku a rozvoje start - up prostřednictvím Business Angels* [online]. 2011 [2012-11-02]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/oxx/petr-mandelk>
35. Naše peníze.cz: ekonomické zpravodajství. *České firmy míří do Silicon Valley* [online]. 17. 02. 2010 [2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.nasepenize.cz/ceske-firmy-miri-do-silicon-valley-6237>
36. NETVALLEY.COM. *Silicon Valley History* [online]. 2011 [2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.netvalley.com/>

37. Podnikatelský inkubátor VŠB - TU Ostrava. *Regionální centrum transferu technologií* [online]. 2011 [2013-11-03]. Dostupné z: <http://inkubator.vsb.cz/projekty/28/start-up-rctt-regionalni-centrum-transferu-technologii-ev-c-11058>
38. Podnikatelský inkubátor VŠB - TU Ostrava. *Slovníček pojmů* [online]. 2011 [2012-11-04]. Dostupné z: <http://pi.cpit.vsb.cz/slovnicek-pojmu>
39. Podnikatelský inkubátor VŠB - TU Ostrava. *Technologický pavilón CPIT – TL2* [online]. 2011 [2013-11-03]. Dostupné z: <http://inkubator.vsb.cz/projekty/27/technologicky-pavilon-cpit-tl2-centrum-pokrocilych-inovacnich-technologii-ev-c-11029>
40. Projekt AGENT. *Úvod* [online]. 2010 [2013-11-03]. Dostupné z: <https://sites.google.com/site/projektagent/home>
41. ŠEDIVÝ, Jan. Startup.LUPA.CZ: Pomáháme českým startupům. *Kolik a jakých lidí je tak akorát na správný startup* [online]. 2011 [2012-11-01]. Dostupné z: <http://startup.lupa.cz/clanky/kolik-a-jakych-lidi-je-tak-akorat-na-spravny-startup/>
42. ŠVEC, Petr. ITBIZ: Vaše jednička mezi nulami. *Aktuálně o startupech: jak financovat startup – 1. díl* [online]. 15.7.2010 [2012-11-2]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/aktualne-o-startupech-financovani-1>
43. ŠVEC, Petr. ITBIZ: Vaše jednička mezi nulami. *Aktuálně o startupech: jak financovat startup – 2. díl* [online]. 21.7.2010 [2012-11-2]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/aktualne-o-startupech-financovani-2>
44. TECHNET.CZ. *Česka v Silicon Valley: miliony dolarů investujeme do lidí, ne do nápadů* [online]. 22. 6. 2011 [2012-11-18]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/ceska-v-silicon-valley-miliony-dolaru-investujeme-do-lidi-ne-do-napadu-1-eg-/sw_internet.aspx?c=A110621_162059_sw_internet_pka

45. VLČEK, Pavel. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *V loňském roce přibýlo 60 000 podnikatelů* [online]. 11.1.2012 [2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument93675.html>

C) Článek v periodiku

46. TÝM PI. Akademik, časopis VŠB – TU Ostrava. *Každý student by si měl vyzkoušet podnikání*. 2011, č. 3, p. 21. ISSN 1213-8916.
47. DUDA, Martin. Akademik, časopis VŠB – TU Ostrava. *„STARTAPY“ a „SPINOFY“ – módní záležitost?*. 2013, č. 1, p. 21. ISSN 1213-8916.

D) Ostatní

48. JAKL, Martina a Martin LUKEŠ. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2011. *GEM: Podnikatelská aktivita v České republice*.
49. Materiál Podnikatelského inkubátoru VŠB – TU Ostrava. *Financování inovací*.
50. Materiál Podnikatelského inkubátoru VŠB – TU Ostrava. *Hodnocení start – up firem pomocí metodiky BLUES*.
51. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Podnikání malé a střední firmy*. Přednáška, Ostrava, 2010.
52. Nápad 2 Start up ze dne 9. 11. 2011. VYKA, Aleš. *Vynaložené úsilí se dá měřit úspěchem aneb má cesta podnikáním*.
53. Nápad 2 Start up ze dne 9. 11. 2011. KUBICA, Jiří. *Railsformers s.r.o.*
54. Workshop projektu Agent ze dne 27. 10. 2011. Univerzitní SPIN – OFF firmy. JANOUSHKOVCOVÁ, Eva. *Podmínky pro vznik spin – off firem na MU*.

Seznam zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
EBAN	European Business Angels Network
EU	Evropská unie
např.	například
obr.	obrázek
PI VŠB – TUO	Podnikatelský inkubátor VŠB – TU Ostrava
popř.	popřípadě
PPP	public private partnership
RCTT	Regionální centrum transferu technologií
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SVTP	Společnost vědeckotechnických parků ČR
Tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
VTP	vědeckotechnické parky
VŠB – TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- heru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013


.....
Lenka Rudolfová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Seznam zemí zapojených do porovnání podnikatelské aktivity GEM v roce 2011

Příloha č. 2 Přehled podnikatelských inkubátorů v ČR

Příloha č. 3 Sestavený dotazník pro start-up firmy

Příloha č. 4 Přehled ekonomických činností dle klasifikace CZ – NACE

Příloha č. 5 Doba existence start-up firem

Příloha č. 6 Forma podnikání start-up firem

Příloha č. 7 Důvod pro výběr podnikatelských prostor pro podnikání v podnikatelském inkubátoru

Příloha č. 8 Doba inkubace start-up firem

Příloha č. 9 Hlavní příčina případného neúspěchu start-up firem po ukončení doby inkubace v podnikatelském inkubátoru

Příloha č. 10 Možnost získání zdrojů financování pro podnikání

Příloha č. 11 Získání zdrojů financování pro rozjezd start-up firmy

Příloha č. 12 Dopad finanční krize

Příloha č. 13 Překážky pro start-up firmy pro udržení se na trhu

Příloha č. 14 Vnímání konkurence start-up firmami

Příloha č. 15 Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu (firmy 1) v porovnání s maximem

Příloha č. 16 Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu (firmy 1) v porovnání s vybraným vzorkem

Příloha č. 17 Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu (firmy 2) v porovnání s maximem

Příloha č. 18 Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu (firmy 2) v porovnání s vybraným vzorkem

Příloha č. 19 Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu (firmy 3) v porovnání s maximem

Příloha č. 20 Hodnotící tabulka pro posouzení stupně rozvoje start-upu (firmy 3) ve srovnání s vybraným vzorkem